

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

LUIZ RICARDO BRITO RIBEIRO

Contribuições do Gerenciamento de Projetos à promoção de BPM

ORIENTADORA: PROFA. DRA. SILVIA INÊS DALLAVALLE DE PÁDUA

RIBEIRÃO PRETO
2020

Prof Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de
Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

LUIZ RICARDO BRITO RIBEIRO

Contribuições do Gerenciamento de Projetos à promoção de BPM

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão original.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. SILVIA INÊS DALLAVALLE DE PÁDUA

RIBEIRÃO PRETO

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte

Catálogo da Publicação

Serviço de Documentação

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

da Universidade de São Paulo de Ribeirão Preto

FICHA CATALOGRÁFICA

Ribeiro, Luiz Ricardo Brito

Contribuições do gerenciamento de projetos à promoção de BPM. Ribeirão Preto, 2020. 168 p.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Inês Dallavalle De Pádua

1. Gestão de processos de negócios. 2. BPM. 3. Gerenciamento de Projetos.

Nome: RIBEIRO, Luiz Ricardo Brito

Título: Contribuições do gerenciamento de projetos à promoção de BPM.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr.
Julgamento

Instituição:
Assinatura:

Prof. Dr.
Julgamento

Instituição:
Assinatura:

Prof. Dr.
Julgamento

Instituição:
Assinatura:

RESUMO

RIBEIRO, L. R. B. **Contribuições do gerenciamento de projetos à promoção de BPM**. 2020. 168 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.

A abordagem de gestão de processos e sua promoção nas organizações tem sido apontada como uma das mais promissoras para superação dos limites do paradigma da organização funcional do trabalho. Esta promoção ocorre essencialmente por meio de projetos, onde práticas e abordagens pertinentes ao Gerenciamento de Projetos são empregadas a fim de se alcançar os benefícios esperados por tal promoção. O trabalho se justifica dado que, apesar das diversas menções a projetos de BPM referenciadas na literatura a conexão entre Gerenciamento de Projetos e BPM estão limitadas a indicações breves do escopo do projeto, das características gerais da equipe envolvida, do tempo total do projeto, entre outras informações escassas que não se configuram em uma orientação para condução do projeto. Buscando suprir esta lacuna o estudo aqui apresentado tem por objetivos: (i) identificar as práticas de Gestão de Projetos apropriadas para BPM e (ii) propor um guia de Gerenciamento de Projetos para BPM. O método de pesquisa “quanto aos meios” proposto é de Pesquisa Ação, entrevistas com os participantes da equipe do projeto e cliente e, por fim, validação do guia proposto junto a especialistas em projetos de promoção de BPM. Os resultados obtidos mostram que a condução das práticas de Gerenciamento de Projetos em acordo com o guia referencial contribui para a promoção de BPM por organizar o trabalho da equipe, alocar com maior efetividade os recursos disponíveis, aumentar sua percepção de profissionalismo por parte do patrocinador, bem como conduzir o projeto de BPM ao sucesso. A pesquisa também supri a demanda acadêmica por estudos que explorem a conexão entre Gerenciamento de Projetos e BPM, contribuindo também com a efetividade do trabalho a ser executado por profissionais gerentes de projetos responsáveis por conduzir a iniciativa de BPM nas organizações.

Palavras-chave: Gestão de processos de negócios; BPM; Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

RIBEIRO, L. R. B. **Project Management Contributions to BPM Promotion**. 2020. 168 p. Dissertation (Master degree) - School of Economics, Business Administration and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.

The Business Process Management approach and its promotion through organizations has been pointed as one of the most promising for overcoming the limits of functional organization work paradigm. This promotion occurs primarily through Projects, where practices and approaches concerned to Project Management are employed in order to achieve the benefits expected from such promotion. This dissertation is justified given that, despite the numerous mentions of BPM projects referenced in the literature, the connection between Project Management and BPM is limited to brief indications of the scope of the project, mentions to the overall characteristics of the team involved, the total project time and other scarce information that not configuring a guideline for conducting the project. Aiming to fill this gap, the study presented here aims to: (i) identify appropriate Project Management practices for BPM and (ii) propose a Project Management guide for BPM. The research method is Action Research, interviews with project team members, project customer and finally validation of the proposed guide with BPM experts. The results show that conducting Project Management practices in accordance with the reference guide developed contributes to the promotion of BPM by organizing teamwork, allocating available resources more effectively, increasing the sponsor's perception of professionalism, as well as lead the BPM project to success. The research also fulfills the academic demand for studies that explore the connection between Project Management and BPM, as well contributing to the effectiveness of the work performed by professional Project Managers responsible for conducting the BPM initiative in organizations.

Keywords: Business Process Management; BPM; Project Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos Motivacionais da Pesquisa.....	16
Figura 2 - Guia referencial de Gerenciamento de Projetos de BPM.....	17
Figura 3 - Organização do Trabalho.....	19
Figura 4 – Ciclo de Promoção de BPM.....	23
Figura 5 – Grupo de Processos em Gerenciamento de Projetos.....	31
Figura 6 - Totais e percentuais de Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura	57
Figura 7 - Fases e Etapas do trabalho com foco na evolução do guia.....	70
Figura 8 - Etapa 1: Revisar na literatura o relacionamento entre BPM e GP.....	72
Figura 9 - Etapa 2: Discutir as práticas de GP apropriadas para projetos de BPM.....	74
Figura 10 - Etapa 3: Propor a 1 ^o versão de um guia referencial para condução do GP de BPM	75
Figura 11 - Etapa 4: Realizar projeto em acordo com primeira versão do guia.....	76
Figura 12 - Etapa 5: Avaliar junto a equipe do projeto e cliente o guia referencial para condução do GP de BPM.....	79
Figura 13 - Etapa 6: propor a 2 versão de um guia referencial para condução do GP de BPM	80
Figura 14 - Etapa 7: Validar junto a especialistas de BPM o guia referencial para condução do GP de BPM.....	81
Figura 15 - Etapa 8: Propor a 3 versão de um guia referencial para condução do GP de BPM	82
Figura 16 - Localização dos resultados do guia	84
Figura 17 – Componentes influenciadores da seleção das áreas de conhecimento.....	85
Figura 18 – Visão Geral das Práticas selecionadas e outras utilizadas (1 versão)	88
Figura 19 – Práticas (Ações) de Iniciação utilizadas.....	91
Figura 20 - Práticas (Ações) de Planejamento utilizadas	92

Figura 21 - Práticas (Ações) de Execução utilizadas	93
Figura 22 - Práticas (Ações) de Monitoramento e Controle utilizadas	94
Figura 23 - Práticas (Ações) de Encerramento utilizadas.....	95
Figura 24 - Técnicas utilizadas	95
Figura 25 - Ferramentas utilizadas	96
Figura 26 - Práticas de Gerenciamento de Projetos apropriadas para projeto BPM	101
Figura 27 - Interação entre os Grupos de Processos.....	109
Figura 28 - Áreas de conhecimento e Grupos de Processos.....	168

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade total de artigos por ano.....	38
Gráfico 2 – Quantidade total de artigos no período por Journal	39

LISTA QUADROS

Quadro 1– Fases do Ciclo de vida do BPM	23
Quadro 2 – 10 Princípios do bom BPM	24
Quadro 3 – Benefícios de BPM.....	26
Quadro 4 – Diferenças fundamentais entre Tradicional e Ágil.....	36
Quadro 5 - Resultado da busca entre os temas BPM e GP.....	38
Quadro 6 - Artigos encontrados na revisão da literatura.....	40
Quadro 7 - Classificação dos artigos encontrados na revisão da literatura	50
Quadro 8 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Integração	52
Quadro 9 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Recursos	53
Quadro 10 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Qualidade.....	54
Quadro 11 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Escopo, Partes Interessadas e Cronograma	55
Quadro 12 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Comunicação, Risco, Aquisições e Custos.....	56
Quadro 13 - Critérios de Qualidade e ações para garantir o atendimento dos critérios	63
Quadro 14 - Objetivos específicos, coleta e técnica de análise de dados.....	68
Quadro 15 – Fases da pesquisa.....	68
Quadro 16 – Guia de Práticas: pré-projeto	102
Quadro 17 – Guia de Práticas: iniciação	103
Quadro 18 – Guia de Práticas: planejamento	104
Quadro 19 – Guia de Práticas: execução	105
Quadro 20 – Guia de Práticas: monitoramento e controle.....	106

Quadro 21 – Guia de Práticas: encerramento	107
Quadro 22 – Guia de Práticas: técnicas e ferramentas	108

LISTA DE SIGLAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professional</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPM CBOK	<i>Business Process Management Common Body of Knowledge</i>
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GP	Gerenciamento de Projetos
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
TI	Tecnologia da Informação
TQM	<i>Total Quality Management</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivos	16
1.3 Justificativa	17
1.4 Organização do trabalho	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Processos de Negócios e BPM	20
2.2 Gerenciamento de Projetos	27
2.3 BPM e Gerenciamento de Projetos	37
2.3.1 Avaliação dos artigos encontrados	39
2.3.2 Classificação dos artigos encontrados	49
2.3.3 Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas	51
2.3.4 Aspectos Relevantes identificados	58
3 MÉTODO	60
3.1 Seleção do método de pesquisa	60
3.1.1 Quanto à natureza, utilização, fins e meios	60
3.1.2 Pesquisa-ação	61
3.1.3 Síntese entre objetivos propostos e métodos	67
3.2 Fases e etapas da pesquisa	68
3.2.1 - Fase 1: Revisão da Literatura	71
3.2.2 - Fase 2: Planejamento e realização da Pesquisa-Ação	72
3.2.3 - Fase 3: Análise e Validação dos resultados	76
3.2.4 - Fase 4: Proposição do guia referencial para condução do GP de BPM.....	81
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
4.1 Resultados da Fase 2 - Planejamento e realização da Pesquisa-Ação	84

4.1.1 Discussão das práticas de GP apropriadas para projetos de BPM.....	84
4.1.2 Proposição da 1º versão de um guia referencial para condução do GP de BPM	88
4.1.3 Realização do projeto em acordo com a primeira versão do guia.....	89
4.2 Resultados da Fase 3 - Análise dos resultados	96
4.3 Resultados da Fase 4 - Proposição do guia referencial para condução do GP de BPM	100
5 CONCLUSÃO.....	111
5.1 Quanto à consecução do objetivo de pesquisa	111
5.2 Quanto à contribuição ao estado-da-arte	111
5.3 Quanto à contribuição à sociedade e aos dirigentes organizacionais	111
5.4 Quanto às limitações da pesquisa.....	112
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE A – PROPOSIÇÃO DO GUIA DE MELHORES PRÁTICAS	120
APÊNDICE B – EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO GUIA DE MELHORES PRÁTICAS	136
ANEXO I – ÁREAS DE CONHECIMENTO E GRUPOS DE PROCESSOS EM PROJETOS.....	168

1 INTRODUÇÃO

BPM (*Business Process Management*) tem sido apontada como uma abordagem de gestão promissora na superação do paradigma vigente da organização funcional do trabalho (MADDERN et al., 2013; PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008; SILVA; DAMIAN; PÁDUA, 2012) e é considerada uma abordagem de gestão que contribui para que as organizações sustentem vantagem competitiva (NADARAJAH et al., 2014). Pesquisas científicas indicam a existência de correlação positiva entre o sucesso organizacional e a gestão de processos (ŠKRINJAR; BOSILJ-VUKŠIĆ; INDIHAR-ŠTEMBERGER, 2008) de modo que a abordagem de BPM vem sendo inserida cada vez mais na agenda de pesquisa de acadêmicos (LEHNERT; LINHART; RÖGLINGER, 2014; PAUWAERT; VAN LOOY, 2014; VOM BROCKE et al., 2011) e de profissionais (MCCORMACK et al., 2009).

A promoção de BPM por parte dos profissionais nas organizações ocorre em acordo com modelos de ciclo de vida, nos quais sistematizam em passos e atividades a promoção de BPM (MORAIS et al., 2014). A execução destes passos demandará um comprometimento contínuo da organização na gestão dos processos de negócios, envolvendo atividades do tipo: (i) avaliação estratégica; (ii) design e modelagem dos processos de negócios, (ii) análise de processos (iv) implementação (v) monitoramento e controle (vi) refinamento e revisão dos planos (BERNARDO; GALINA; DE PÁDUA, 2017). A promoção de BPM ocorre, essencialmente, por meio de projetos (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2019) e o conceito de BPM diz respeito a um conjunto de projetos recorrentes, com escopo e abrangência diversificada, que visam o aprimoramento dos procedimentos organizacionais (NIEHAVES et al., 2014). Além disso, os elevados índices de fracasso em projetos de transformação de processos (ABDOLVAND; ALBADVI; FERDOWSI, 2008; BAI; SARKIS, 2013) com quantitativo de insucesso acima de 60-80% (BAI; SARKIS, 2013) vem chamando a atenção à necessidade de aperfeiçoar os resultados obtidos por projetos de BPM, bem como desenvolver práticas focadas no sucesso da promoção de BPM (KERN, 2015). Sucesso na promoção de BPM consiste em alcançar os objetivos pré-determinados, tanto de um projeto quanto de iniciativas em um longo período de tempo (TRKMAN, 2010).

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único cujo ciclo de vida envolve cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) e dez áreas de conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Aquisições, Riscos e Partes interessadas) (PMI, 2017). Já o Gerenciamento de Projetos (GP) consiste em aplicar

conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de um projeto, a fim de atender aos seus objetivos (PMI, 2017). As organizações que fazem uso do GP obtêm significativos ganhos de performance nos resultados propostos pelo escopo do projeto, sendo que estes ganhos são reflexos diretos da carga de racionalização que há no gerenciamento dos recursos empregados (MATHUR; JUGDEV; SHING FUNG, 2014).

O GP ocorre por meio da execução de práticas, sendo está um tipo específico de ação profissional ou de gerenciamento que contribui para a execução de um processo e que pode empregar uma ou mais técnicas e ferramentas (EDER et al., 2015). A seleção adequada das práticas de GP, por sua vez, é dependente das características, do contexto e da abordagem que se espera adotar na condução do projeto (SAUSER; REILLY; SHENHAR, 2009; SHENHAR, 2001). A organização destas práticas selecionadas ocorre por meio do desenvolvimento de um plano de gerenciamento do projeto, na qual descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado (PMI, 2017).

O esforço inicial para compor o plano de gerenciamento do projeto é uma barreira real para os profissionais e pode ser superada com a ajuda de templates que guiem este processo (CHEVALLIER; RUSSELL, 2001) e contribua para: aumento da produtividade da equipe (CHEN et al., 2014), promoção de um processo repetível (HAYES, 2000), não ter que sair do zero toda vez que um novo projeto inicializar (CHEVALLIER; RUSSELL, 2001) e facilitar a comparação de práticas entre empresas (COOMBS; MCMEEKIN; PYBUS, 1998). Estes benefícios são bem vindos para projetos de promoção de BPM e a constituição de um plano de projeto com práticas estruturadas representaria uma diretriz mais assertiva sobre como proceder, porém o que há na literatura são orientações gerais do tipo: (i) realizar a gestão de um projeto de BPM em acordo com um método de GP (RAVESTYEN; BATENBURG, 2010) e (ii) garantir que a promoção de BPM ocorra em acordo com um esquema planejado (BAI; SARKIS, 2013). Mesmo com discurso generalista, diversos autores conferem um alto grau de importância ao GP para transformação de processos o apontando como: (i) Fator Crítico de Sucesso (AHMAD; FRANCIS; ZAIRI, 2007; BAI; SARKIS, 2013; DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015; FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009; LIU; SEDDON, 2009; REMUS, 2006), (ii) Fator Chave (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010) ou mesmo (iii) capacidade necessária (JURISCH; PALKA, 2014).

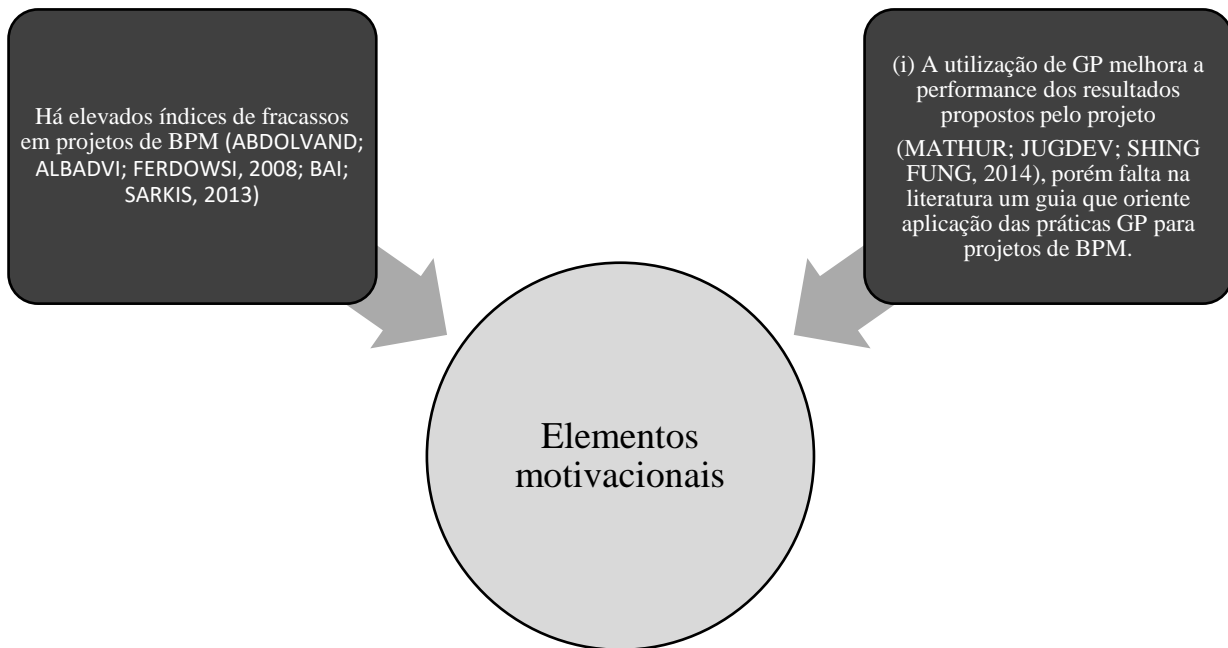
Um projeto de promoção de BPM pode ter como objetivo, a depender do seu escopo, cumprir uma ou mais etapas do ciclo de vida de BPM por exemplo: (i) desenvolver modelagem de processos (BANDARA; GABLE; ROSEMAN, 2005; HAPONAVA; AL - JIBOURI,

2010; SCHOLTZ et al., 2012); (ii) desenvolver análise dos processos de negócios (HELPERT, 2009); (iii) implementar as melhorias do processo (BOWLES; GARDINER, 2018); (iv) mensurar a performance dos processos (NENADÁL, 2008), implementar um sistema dedicado ao gerenciamento dos processos (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010; RAVESTEYN; BATENBURG, 2010; REIJERS, 2006) ou projetos dedicados para solucionar um problema específico em processos de negócios (MARSIKOVA; SIROVA, 2018). Além destas variações de escopo, a condução destes projetos envolvem ainda outras variáveis a serem consideradas, como: competências dos profissionais envolvidos (MÜLLER et al., 2016), contexto organizacional (NIEHAVES et al., 2014), cultura organizacional dominante (INDIHAR ŠTEMBERGER et al., 2018) e objetivos estratégicos associados (HERNAUS; BOSILJ VUKSIC; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2016).

A literatura de BPM também evidencia oportunidades de novos estudos para explorar o papel do GP e suas contribuições para promoção de BPM, como (i) estudar o Gerenciamento de Projetos como capacidade organizacional necessária para habilitar iniciativas de mudanças em Processos Organizacionais (JURISCH; PALKA, 2014) e (ii) estudar a interconexão entre o escritório de Gerenciamento de Projetos e as atividades de alinhamento estratégico de BPM na organização, bem como a governança de BPM (HERNAUS; BOSILJ VUKSIC; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2016). Apesar destas menções exemplificadas acerca do vínculo entre BPM e GP, a real compreensão dos conceitos que envolvem projetos e a sua relevância para o sucesso na promoção de BPM não suscitou em pesquisas nas quais tivessem como objetivo primário explorar explicitamente a relação entre ambos os temas, apontar as práticas envolvidas e avaliar os resultados alcançados. Tampouco em apresentar um guia referencial que contemple (i) as práticas de GP pertinentes para BPM, (ii) orientações instrutivas sobre a aplicação de tais práticas e (iii) planos pré estruturados que auxiliem no desenvolvimento e manutenção dos planos de gerenciamento.

O contexto apresentado de ambos os conceitos, BPM e GP, bem como a sinergia que envolve ambos os assuntos, representam os componentes motivacionais da pesquisa resumidos na figura 1.

Figura 1 - Elementos Motivacionais da Pesquisa.



Fonte: elaborado pelo autor.

1.1 Problema de Pesquisa

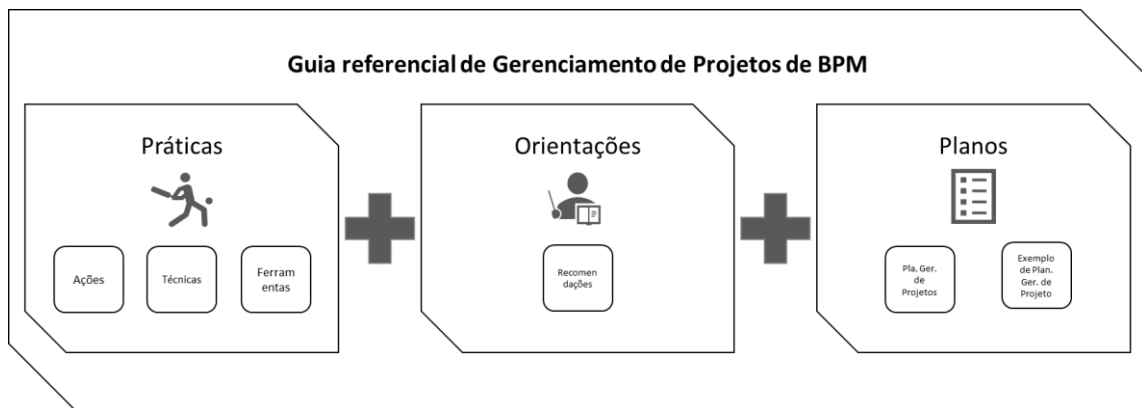
A partir dos elementos motivacionais expostos na figura 1 o seguinte questionamento emerge: quais as práticas de Gerenciamento de Projetos apropriadas para projetos de BPM e como aplicá-las para obter sucesso no projeto?

1.2 Objetivos

- I. Identificar as práticas de Gerenciamento de Projetos apropriadas para projetos de BPM;
- II. Propor um guia referencial (práticas + orientações + planos) para condução do Gerenciamento de Projetos de BPM.

Na figura 2 é apresentada a estrutura proposta do Guia Referencial para condução de Projetos de BPM e seus elementos.

Figura 2 - Guia referencial de Gerenciamento de Projetos de BPM



Fonte: elaborado pelo autor.

1.3 Justificativa

O estudo se justifica por aprofundar os apontamentos encontrados na literatura sobre a importância do GP para BPM. Neste sentido, a contribuição do trabalho busca ocupar a lacuna de pesquisa na qual, apesar da importância apresentada, não derivou trabalhos com objetivo primário em explorar as práticas adequadas de gerenciamento de projetos para BPM e nem em prover um guia para aplicação de GP em BPM. Portanto, o guia proposto contribui para o avanço das discussões presentes na literatura por organizar Práticas, Orientações e Planos disseminados por diversas fontes e avaliar a devida pertinência para projetos de BPM. O estudo também contribui com a classificação dos artigos científicos selecionados em termos de abrangência em que o GP está vinculado à BPM e organiza como ambos os temas vêm sendo discutidos na literatura por meio da identificação de aspectos relevantes de serem considerados ao estudar ambos os temas.

Sob a perspectiva prática, o estudo se justifica por proporcionar aos Gerentes de Projetos e demais partes interessadas um guia referencial composto por práticas, orientações e *templates* que, em conjunto, potencializam a eficácia e eficiência de seus esforços em cumprir com atividades críticas para promoção de BPM, por exemplo: delimitar escopo do projeto, priorizar os processos organizacionais a serem transformados, definir e estimar tempo das fases de projeto, alocar recursos humanos para cumprir as atividades do projeto, selecionar as técnicas de diagnóstico de processo, estabelecer diretrizes de fluxo de comunicação ao longo do projeto, identificar e planejar respostas aos riscos, ter uma plano para engajamento das partes interessadas e monitorar o trabalho do projeto a fim de direcionar correções no planejamento e execução. O guia também auxiliará na identificação prévia de restrições em competências

chaves para o sucesso do projeto e, conseqüentemente, proporcionará melhores condições de obtenção de sucesso da promoção de BPM.

1.4 Organização do trabalho

O trabalho está dividido em 5 capítulos, 2 apêndices e 1 anexo. Conforme figura 3, o trabalho segue um fluxo lógico que compreende: a Introdução da pesquisa, sendo esta composta pelo problema de pesquisa, objetivos e justificativas (Capítulo 1); o desenvolvimento do Referencial Teórico necessário para compreensão dos principais tópicos relacionados à BPM e Gerenciamento de Projetos (Capítulo 2); explica e detalha o método empregado (Capítulo 3); apresenta os resultados e os discute frente às constatações advindas da revisão da literatura (Capítulo 4) e finaliza com as principais conclusões quanto aos objetivos da pesquisa, ao estado da arte, à sociedade e dirigentes organizacionais, expõe as limitações da pesquisa e apresenta uma agenda de pesquisa entre os temas de BPM e GP (Capítulo 5). Também compõem o trabalho os Apêndices A e B, sendo estes compostos por *templates* para desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto e um exemplo prático de aplicação, respectivamente. A figura 3 apresenta a organização do trabalho até o segundo nível de tópicos.

Figura 3 - Organização do Trabalho

Capítulo 1: Introdução

- Problema de Pesquisa
- Objetivos
- Justificativa
- Organização do trabalho

Capítulo 2: Referencial Teórico

- Processo de Negócios e BPM
- Gerenciamento de Projetos
- BPM e Gerenciamento de Projetos

Capítulo 3: Método

- Seleção do método de pesquisa
- Fases e etapas da pesquisa

Capítulo 4: Resultados e discussão

- Planejamento e Realização da Pesquisa-Ação
- Análise dos resultados
- Proposição do Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos de BPM

Capítulo 5: Conclusão

- Quanto à consecução do objetivo de pesquisa
- Quanto à contribuição ao estado-da-arte
- Quanto à contribuição à sociedade e aos dirigentes organizacionais
- Quanto às limitações da pesquisa

Apêndice A: Proposição do guia de melhores práticas

- Termo de Abertura do Projeto
- Plano de Gerenciamento do Projeto
- Termo de Encerramento

Apêndice B: Exemplo de aplicação do guia de melhores práticas

- Termo de Abertura do Projeto – Projeto “Promoção de BPM na UPC”
- Plano de Gerenciamento do Projeto – Projeto “Promoção de BPM na UPC”
- Termo de Encerramento do Projeto – Projeto “Promoção de BPM na UPC”

Fonte: elaborado pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo de referencial teórico apresenta os principais conceitos e teorias necessários para fundamentação do trabalho. O objetivo é entender em ambas as abordagens de gestão (BPM e GP), seus ciclos, evolução, premissas, conceitos e possibilidades de aplicação das práticas das diretrizes encontradas. A busca pelos textos foi realizada em bases de dados internacionais, na categoria de artigos científicos, área de conhecimento de negócios, priorizando a utilização de trabalhos recentes, porém sem fincar um intervalo temporal restrito. Foram utilizados também como referencial teórico dois guias de corpo de conhecimento comum em gerenciamento de processos e gerenciamento de projetos: PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) 5ª edição (PMI, 2017) e o BPM CBOOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*) 4ª edição (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2019). Os resultados estão apresentados em tópicos dissertados para proporcionar fluidez na composição dos principais conceitos. Os tópicos são: (i) Processos de Negócios e BPM; (ii) Gerenciamento de Projetos e (iii) BPM e Gerenciamento de Projetos.

2.1 Processos de Negócios e BPM

Burlton (2012) em um trabalho de organização e delineamento de escopo de terminologias e conceitos importantes que dizem respeito aos fundamentos de processos de negócio publicou o “Manifesto sobre Processo de Negócio”. O manifesto define que um Processo de Negócios de uma organização descreve claramente o trabalho executado por todos os recursos envolvidos na criação de resultados de valor para seus clientes e outros *stakeholders* (BURLTON, 2012). Já a ABPMP define Processo de Negócio como uma agregação de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados; ademais, essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2019).

Estas definições expressam dois componentes importantes: (i) a coordenação do trabalho interfuncional a fim de mitigar os efeitos indesejáveis da departamentalização funcional do trabalho e a (ii) geração de valor aos clientes. A coordenação do trabalho é uma atividade que deriva da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si e busca a eficiência operacional da organização dado o aumento da especialização dos colaboradores (PAIM et al., 2009). Já a prerrogativa de geração de valor ao cliente orienta esta coordenação dos trabalhos à

uma visão horizontal interfuncional onde as instâncias do Processo de Negócio se iniciam na solicitação do produto ou serviço e finaliza no atendimento pleno de suas necessidades (visão ponta-a-ponta de processos), o que é representativo de eficácia operacional da organização (MADDERN et al., 2013).

Segundo a ABPM (2013) os processos de negócios podem ser classificados em três tipos:

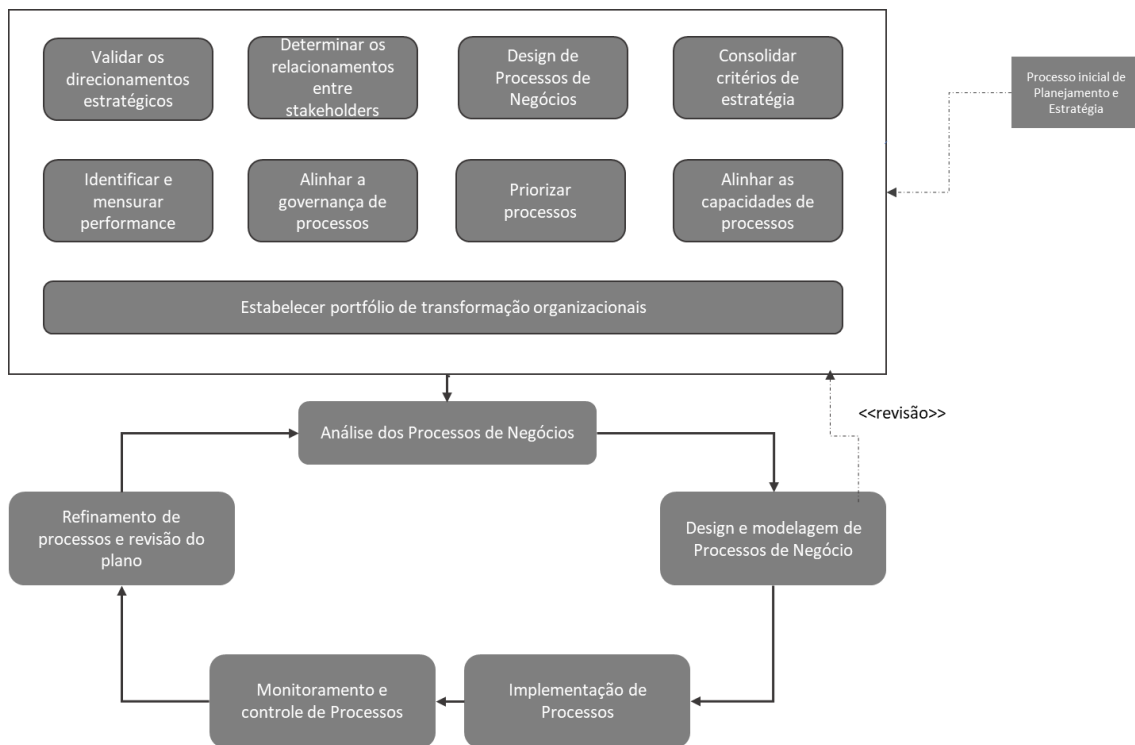
- **Processos Primários:** processos tipicamente interfuncionais ponta a ponta nos quais agregam valor diretamente ao cliente.
- **Processos de Suporte:** processos que entregam valor para os processos primários, mas que pode entregar valor também para outros processos suportes e até para processos de gerenciamento.
- **Processos de Gerenciamento:** tem por finalidade medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Estes processos também não agregam valor diretamente aos clientes, porém são necessários para garantir que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

BPM (*Business Process Management*), ou Gerenciamento de Processos de Negócios, é uma abordagem de gestão organizacional centrada na entrega de valor aos clientes por meio de processos ponta-a-ponta (HAMMER, 2013) e compreende todo o trabalho executado por uma organização na entrega de produtos e serviços, independentemente de quais áreas funcionais ou locações estejam envolvidas (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2019). BPM conduz ao diagnóstico acerca das disparidades de desempenho de processos e a identificação das soluções adequadas, levando assim a implementação das correções no menor tempo e custos possíveis (HAMMER, 2013; PAIM et al., 2009). Outra perspectiva considera BPM uma capacidade dinâmica na qual envolve levar em consideração as características peculiares da organização e os fatores externos relevantes de seu ambiente a fim de gerenciar seus processos organizacionais (NIEHAVES et al., 2014). O atual conceito de BPM é resultado da fusão gradativa de outros dois conceitos importantes (HAMMER, 2013): *Total Quality Management* (TQM) (DEMING, 1986) e *Business Process Reengineering* (BPR) (DAVENPORT; SHORT, 1990; HAMMER; CHAMPY, 1993). A evolução das teorias e uso prático da gestão dos processos ocorreu, então, em 3 ondas: TQM (1º onda), BPR (2º onda) e BPM (3º onda) (SMITH; FINGAR, 2002).

Os gestores que compreendem o real valor dos processos de negócios para sua organização atuam para que a dimensão de processos interfuncionais, ponta a ponta, seja cada vez mais parte integrante do modelo de gestão; este engajamento por parte dos gestores conduz a gestão de uma característica funcional, vertical e hierárquica para, cada vez mais, uma gestão orientada a processos, horizontal e baseada em fluxo de valor ao cliente (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2019; ŠKRINJAR et al., 2013). Outras possibilidades de contribuições de BPM à gestão compreendem: (i) prover orientações aos gestores no momento de alocar recursos em seus processos de negócios para atingir uma condição de vantagem competitiva sustentável (NADARAJAH et al., 2014), (ii) integrar BPM e CRM (*Customer Relationship Management*) no desenvolvimento de programas de marketing centralizados nos clientes para aumentar a lucratividade e a performance da organização (LAU et al., 2016) e (iii) na estruturação de organismos de governança que centralizam a responsabilidade de administrar processos ponta a ponta e, assim, conduzir as organizações a obterem melhores resultados na transformação de objetivos estratégicos em resultados efetivos (HERNAUS; BOSILJ VUKSIC; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2016).

A ação de promoção de BPM nas organizações ocorre por meio de etapas que envolvem uma série de atividades encadeadas que formarão um ciclo de promoção contínua, semelhante ao tradicional ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), estruturadas em etapas pertinentes a planejamento, análise, desenho, modelagem, implementação e monitoramento e controle (MORAIS et al., 2014). Na figura 4 é apresentado o modelo de ciclo de promoção de BPM, ou ciclo de vida de BPM, proposto por Bernardo, Galina e de Pádua (2017) onde a sequência das atividades a serem realizadas para promoção de BPM proporciona o desenvolvimento contínuo do alinhamento entre processos de negócios, estratégia e necessidades dos clientes.

Figura 4 – Ciclo de Promoção de BPM



Fonte: elaborado pelo autor com base em Bernardo; Galina; De Pádua (2017).

O quadro 1 descreve as fases pertinentes ao Ciclo de Promoção de BPM exposto na figura 4.

Quadro 1– Fases do Ciclo de vida do BPM

Fase	Descrição
Processo Inicial de Planejamento e Estratégia	Estabelece a estratégia voltada aos processos e o desenvolvimento de um planejamento para direcionar as ações do BPM.
Análise dos Processos de negócio	Faz uso de diversos métodos buscando a compreensão do posicionamento atual dos processos organizacionais no tocante ao alinhamento com os objetivos e metas estipulados.
Design e modelagem de Processos de Negócios	Desenha o novo processo e suas especificações; a modelagem busca ajustar as especificações dentro de um modelo que melhor contribua aos objetivos definidos no planejamento frente ao status atual.
Implementação do processo	Implementa o novo modelo ajustado. Nessa etapa estão incluídos os desafios da gestão da mudança e da otimização dos processos
Monitoramento e Controle de Processos	Contrapõem os resultados alcançados com as metas planejadas, oferecendo subsídios para a tomada de decisão dos gestores e para a melhoria contínua.
Refinamento de processos e revisão do plano	Representa a realização de ajustes e melhorias de modo a contribuir mais efetivamente à retroalimentação do ciclo

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bernardo; Galina; De Pádua (2017).

Ao conduzir as atividades do ciclo de BPM, os gestores interessados em propiciar esta abordagem de gestão em acordo com os fundamentos teóricos e boas práticas de mercado demandará o fomento de princípios essenciais para uma boa promoção de BPM. Estes princípios foram elencados por Brocke et.al (2014) ao desenvolverem uma série de grupos focais entre profissionais de mercado e pesquisadores acadêmicos, descrevendo ministações positivas e antônimas que devem ser trabalhadas ao longo da iniciativa de BPM. O quadro 2 consolida estes princípios e manifestações.

Quadro 2 – 10 Princípios do bom BPM

Princípios	Descrição de manifestações positivas (+) e antônimas (-)
1. Princípio da consciência do contexto	(+) BPM deve se encaixar ao contexto organizacional (-) BPM não deve seguir uma abordagem de livro de receitas
2. Princípio da continuidade	(+) BPM deve ser uma prática permanente (-) BPM não deve ser um projeto único
3. Princípio da capacitação	(+) BPM deve desenvolver capacidades (-) BPM não deve ser limitado ao combate a incêndios
4. Princípio da holismo	(+) BPM deve ser incluído no escopo (-) BPM não deve ter um foco isolado
5. Princípio da institucionalização	(+) BPM deve ser incorporado na estrutura organizacional (-) BPM não deve ser uma responsabilidade <i>ad-hoc</i>
6. Princípio de envolvimento	(+) BPM devem integrar todos os grupos interessados (-) BPM não se deve negligenciar a participação dos colaboradores
7. Princípio do entendimento conjunto	(+) BPM deve criar significado compartilhado (-) BPM não deve ser a linguagem de especialistas
8. Princípio da finalidade	(+) BPM deve contribuir para a criação de valor estratégico (-) BPM não deve ser feito por uma questão de fazê-lo
9. Princípio da simplicidade	(+) BPM deve ser econômico (-) BPM não deve ser mais de engenharia
10. Princípio da apropriação da tecnologia	(+) BPM deve fazer uso oportuno da tecnologia (-) BPM não deve considerar o gerenciamento de tecnologia como uma reflexão tardia

Fonte: elaborado pelo autor com base em Vom Brocke et al. (2014).

O entendimento claro sobre as etapas de ciclo de promoção de BPM e os princípios do bom BPM são componentes importantes de serem considerados ao organizar a iniciativa de promoção de BPM. Outras recomendações encontradas na literatura apontam para o cumprimento de práticas tidas como críticas para o sucesso de BPM. Škrinjar e Trkman (2013) indicaram o alinhamento estratégico, mensuração da performance organizacional, incorporação da visão por processos na organização do trabalho, uso de sistemas de informação e treinamento e empoderamento dos colaboradores frente aos novos processos transformados. Bai e Sarkis

(2013) identificaram 4 importantes fatores na promoção de BPM: alinhamento estratégico, gerenciamento de projetos, patrocínio da alta gestão e ambiente colaborativo. Dezdar e Ainin (2011) indicaram como fatores cruciais: gerenciamento de projetos e composição do time. Ravesteyn e Batenburg (2010) apresentam como fatores críticos para a implementação de sistema de BPM o suporte à comunicação, envolvimento dos *stakeholders*, governança e gerenciamento de projetos.

Neste sentido, este conjunto de diretrizes e considerações para correta condução de uma iniciativa de BPM representam atributos que, quando atendidos, proporcionam resultados positivos para a organização, por exemplo: (i) melhor controle dos resultados, (ii) melhora da previsão das metas, custos e desempenho; (iii) maior efetividade em alcançar objetivos definidos e (iv) melhor a capacidade da administração em propor novas e mais elevadas metas de desempenho (MCCORMACK et al., 2009). Em suma, uma iniciativa de BPM bem conduzida permitirá que a organização evolua de uma situação atual (AS IS) com oportunidades de melhorias, para uma situação futura de desempenho superior e alta performance nas práticas de BPM (TO BE) (RÖGLINGER; PÖPPELBUSS; BECKER, 2012). Outros benefícios potenciais que derivam da promoção de BPM estão apresentados no quadro 3 (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2019).

Quadro 3 – Benefícios de BPM

Stakeholders	Benefícios
Organização	• Definições claras de responsabilidade e propriedade para promoção das transformações de processos
	• Respostas ágeis derivadas do acompanhamento de desempenho dos processos
	• Melhor controle e medição de custos, qualidade e da melhoria contínua
	• Melhoria na conformidade advinda do monitoramento de processos
	• Agilidade nas mudanças aumentando a visibilidade, entendimento e prontidão
	• Simplificação das transformações de processos derivado do acesso as informações
	• Facilidade no controle e redução de custos por meio da avaliação dos custos dos processos
	• Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio
	• Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Clientes	• Processos aprimorados impactam positivamente os clientes
	• Colaboradores atendem melhor às expectativas dos clientes e de outras partes interessadas
	• Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	• Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor
	• Otimização do desempenho ao longo do processo
	• Melhoria no planejamento e nas projeções
	• Superação de obstáculos de fronteiras funcionais
	• Facilitação de benchmarking interno e externo de operações
	• Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator de processo	• Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades
	• Maior compreensão do todo
	• Maior clareza dos requisitos do ambiente de trabalho
	• Uso de ferramentas apropriadas de trabalho

Fonte: elaborado pelo autor com base em Kirchmer; Scarsig; Frantz (2019).

Para a organização da iniciativa de promoção de BPM é amplamente partilhado na literatura o termo Projeto de BPM. Para a Kirchmer; Scarsig; Frantz (2019), por exemplo, promoção de BPM ocorre essencialmente por meio de projetos e, para Niehaves et al. (2014), o conceito de BPM diz respeito a um conjunto de projetos recorrentes, com escopo e abrangência diversificada, que visam o aprimoramento dos procedimentos organizacionais. Trkman (2010) destaca que o sucesso na promoção de BPM consiste em alcançar os objetivos pré-determinados, tanto de um projeto quanto de iniciativas em um longo período.

Apesar das diretrizes apresentadas que orientam quanto ao ciclo de vida, princípios, práticas críticas e benefícios almejados pela promoção de BPM, há ainda elevados índices de fracassos relatados em projetos de transformação de processos (ABDOLVAND; ALBADVI; FERDOWSI, 2008; BAI; SARKIS, 2013) com quantitativo de insucesso acima de 60-80% (BAI; SARKIS, 2013). Portanto, apresentada a relevância do tema de projetos, o próximo

tópico deste capítulo embasa teoricamente os componentes relativos ao Gerenciamento de Projetos a fim de explorar o potencial desta disciplina em contribuir com a promoção de BPM.

2.2 Gerenciamento de Projetos

As iniciativas de BPM são conduzidas nas organizações, sobretudo, por meio de projetos (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2019). Segundo o PMI (2017):

- **Projeto:** é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.
- **Gerenciamento de Projetos:** é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.
- **Programa:** é um grupo de projetos, subprogramas e atividades do programa relacionados e que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.
- **Portfólio:** Projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados em grupo, para alcançar objetivos estratégicos.

O Gerenciamento de Projetos progrediu ao longo de séculos em acordo com a evolução da capacidade humana em estabelecer e cumprir objetivos – primeiramente de forma improvisada e, em um segundo momento, de forma mais racional e consciente – considerando, deliberadamente, construir um futuro desejado (GAREL, 2013). Historicamente, até antes da década de 1950, o Gerenciamento de Projetos estava intrinsecamente relacionado às profissões nas quais o exercício da prática demandava conhecimentos tácitos de projetos, como arquitetos e engenheiros (GAREL, 2013). Já durante a década de 1960 determinadas características conceituais de Gerenciamento de Projetos mudaram e isto foi fundamental para a evolução do conceito (GAREL, 2013; LENFLE, 2014; SÖDERLUND; LENFLE, 2013). Dois pontos foram cruciais: (i) o conhecimento envolvido em Gerenciamento de Projetos passou a ser abordado de forma independente da profissão ou setor e (ii) a padronização de práticas e esforço de alinhamento conceitual dos termos relacionados a projetos foram amplamente endossados, dado que as diferenças entre os aspectos relevantes da atividade fim de cada negócio passaram a ser

interpretado como menos importantes (GAREL, 2013). A disciplina de Gestão de Projetos passou, então, de uma visão técnica oriunda sobretudo da engenharia para o desenvolvimento de estudos em novas frentes, explorando mais as fronteiras da disciplina para com outras áreas, por exemplo: planejamento estratégico, gestão do conhecimento, negócios e inovação (POLLACK; ADLER, 2015).

Nesta transição o final da década de 1960 foi um marco importante na história do Gerenciamento de Projetos. Em 1969 foi fundado o *Project Management Institute* (PMI) nos Estados Unidos já sob a premissa de que muitas das práticas de projetos eram comuns aos diferentes setores, como o farmacêutico e de construção, por exemplo (DUNCAN, 1995). A fundação do PMI e as decorrentes consequências de seu trabalho corroboraram com o movimento de padronização do conhecimento em Gerenciamento de Projetos. O trabalho do PMI obteve êxito e, após diversas publicações em revistas especializadas e esforço de seus pesquisadores em coletar as práticas desenvolvidas pelos profissionais de mercado, em agosto de 1987 foi publicado a primeira versão do Corpo Comum de Conhecimento em Projetos, ou PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) (DUNCAN, 1995). Desta forma a padronização permitiu, além da estruturação do conhecimento, alavancar a propagação dos conceitos de Gerenciamento de Projetos por diversos setores e países (SVEJVIG; ANDERSEN, 2015). Hoje o PMBOK está em sua 5ª edição e o tamanho da comunidade de profissionais certificados pelo PMI – 33.108 na América Latina e 16.426 no Brasil (PMI, 2015) – retrata a aceitação e relevância que este corpo comum de conhecimento possui no Brasil. Estes números também representam um contexto positivo para condução de projetos no país sendo que há: (i) associações profissionais dedicadas ao tema, (ii) profissionais qualificados e (iii) aspectos regulatórios que, em conjunto, são fatores representativos de um estágio mais evoluído em Gerenciamento de Projetos (DE CARVALHO et al., 2015).

O PMBOK está dividido em 10 áreas de conhecimento, conforme descrita em seguida (PMI, 2017):

- (i) Gerenciamento da Integração: inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. No contexto de gerenciamento de projetos, integração inclui características de unificação, consolidação, comunicação e ações integradoras que são essenciais para a execução controlada do projeto até a sua conclusão, a fim de gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas, e atender aos requisitos.

Integram esta área de conhecimento documentos como o Termo de Abertura do Projeto, Plano de Gerenciamento do Projeto e o Termo de Encerramento do Projeto ou fase.

- (ii) Gerenciamento do Escopo: inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto. As principais práticas e formalidades presentes nesta área de conhecimento está a redação dos objetivos e justificativas, a declaração de escopo e a criação da estrutura analítica do projeto (EAP).
- (iii) Gerenciamento de Cronograma: O Gerenciamento do Cronograma inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. Como principais práticas desta área de conhecimento está o desdobramento em atividades dos pacotes de trabalho estipulados no plano de gerenciamento do escopo, o sequenciamento destas atividades, as estimativas de recursos, as estimativas de durações das atividades e o desenvolvimento do cronograma.
- (iv) Gerenciamento do Custos: O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.
- (v) Gerenciamento da Qualidade do Projeto: inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. O gerenciamento da qualidade do projeto trabalha para garantir que os atributos do projeto, incluindo os requisitos do produto, sejam cumpridos e validados.
- (vi) Gerenciamento dos Recursos: inclui os processos que identificam e gerenciam os recursos projeto. Os recursos do projeto consistem em pessoas, materiais, equipamentos e infraestrutura para cumprir com os objetivos do projeto. Esta área de conhecimento também organiza papéis e responsabilidades específicas para os membros da equipe do projeto designados. Estes membros da equipe atuam no planejamento do projeto e na tomada de decisões, agregando

conhecimento e fortalecendo o compromisso com o projeto. Esta área de conhecimento contém práticas relacionadas estruturação do organograma do projeto, diretório do time do projeto e a matriz de responsabilidade.

- (vii) Gerenciamento das Comunicações: inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. Objetivo com a comunicação é criar uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto. As práticas de comunicação desta área de conhecimento incluem a lista dos itens de comunicação, os eventos de comunicação e suas características entre outros procedimentos a serem firmados, sobretudo, entre equipe do projeto e cliente.
- (viii) Gerenciamento dos Riscos: inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.
- (ix) Gerenciamento das Aquisições: inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. O gerenciamento das aquisições do projeto abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.
- (x) Gerenciamento das Partes Interessadas: inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. O gerenciamento das partes interessadas também se concentra na comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas

ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento com as decisões e atividades do projeto.

Estas 10 áreas de conhecimento são compostas por processos que, em sequência, representam uma proposta de fluxo de trabalho que guia o Gerente de Projetos ao longo de todas as fases do projeto, do início ao encerramento. Estes processos de gerenciamento de projetos estão divididos em 5 grupos, conforme a figura 5. Para melhor compreensão das interações entre áreas de conhecimento e grupos de processos, verificar anexo I.

Figura 5 – Grupo de Processos em Gerenciamento de Projetos.



Fonte: elaborado pelo autor com base PMI (2017).

A abordagem constituída pelo PMI e estruturada em seu guia, PMBOK, é por vezes apontada na literatura como “Gestão tradicional de Projetos”; porém outra abordagem que ganhou muito destaque nos últimos anos é a dita “Gestão ágil de Projetos” (ŠPUNDAK, 2014). Por agilidade entende-se como uma habilidade da equipe do projeto para lidar com as mudanças no plano do projeto e, ativamente, envolver o cliente na colaboração e validação dos resultados alcançados (CONFORTO et al., 2016).

A origem da Gestão ágil de Projetos remonta à ideias apresentadas por Takeuchi e Nonaka em janeiro de 1986 publicadas na Harvard Business Review onde características importantes desta abordagem de desenvolvimento de novos produtos foram apresentadas usando a analogia *The Rugby Approach*, sendo elas (TAKEUCHI; NONAKA, 1986):

1. Instabilidade intrínseca: o processo de desenvolvimento inicia com a alta direção sinalizando um grande objetivo ou estabelecendo um direcionamento geral, provocando assim um elemento de tensão na qual fica estabelecido liberdade e desafio para equipe.
2. Equipe de projeto auto-organizada: a equipe do projeto inicia seus trabalhos sem uma organização formal estruturada, delegando para a própria equipe as

responsabilidades por tomar riscos, ter iniciativa e desenvolver a própria agenda de acordo com a dinâmica do processo.

3. Sobreposição de fases de desenvolvimento: equipes auto-organizadas tem uma liberdade e dinâmica própria, sendo assim, a perspectiva de tempo para alcançar os objetivos difere entre os membros da equipe. Porém, ao passo que as interações ocorrem, há um compartilhamento de informações (técnicas ou de negócio) que faz com que a equipe evolua como um todo (unidade). Portanto, ao contrário de um progresso de fases do projeto seguindo um modelo sequencial e linear, o ritmo de trabalho da equipe conduz a fases sobrepostas e iterativas.
4. Multilearning: é premissa desta abordagem que a equipe do projeto se mantenha em contato próximo com as fontes de informações externas e, por consequencia, possa responder rapidamente as mudanças de mercado. Os membros da equipe adquirem neste processo uma ampla gama de conhecimento e habilidades, nas quais os ajudam a criar uma capacidade versátil de resolução de problemas de forma rápida.
5. Controle sutil: apesar da auto-organização da equipe, ela não está em uma condição de falta de controle. O controle busca estabelecer pontos de checagem justamente para prevenir que instabilidades e tensões se tornem em caos. Ao mesmo tempo, estes pontos de controle não podem inibir a criatividade e espontaneidade da equipe. Para que este controle sutil funcione alguns exercícios podem ser praticados, como (i) selecionar as pessoas certas para o projeto ao mesmo tempo que novos membros são adicionado ou descartados da equipe, (ii) criar um espaço de trabalho aberto, (iii) encorajar que os membros da equipe vá até os clientes e ouçam o que eles tem para dizer (iv) estabelecer um sistema de recompensa baseado na performance do grupo, (v) fazer a gestão dos diferentes ritmos de trabalho, seja de membros da equipe ou entre as fases do projeto, (vi) ter tolerância e, ao mesmo tempo, antecipar os erros e (vii) encorajar os fornecedores a se tornarem auto organizados.
6. Transferência organizacional de aprendizado: esta ação diz respeito à transferência de conhecimento por parte dos membros da equipe do projeto para uma nova equipe de projeto ou área da organização a fim de compartilhar

aprendizado obtido. Neste sentido, o conhecimento da organização também pode ser transmitido quando um aprendizado se torna uma prática padronizada ou quando um membro da equipe do projeto finalizado é alocado em um novo projeto. Ainda sobre este tópico é válido ressaltar que por vezes é necessário desaprender certas lições do passado, dando oportunidade para que novos aprendizados, mais condizentes com a realidade atual, sejam postos em prática.

Apesar da relevância e influência das características apresentadas por Takeuchi e Nonaka, foi somente quando Jeff Sutherland e Ken Schwaber apresentaram um método de desenvolvimento de software tido como ágil em um workshop na conferência OOPSLA de 1995, Texas, Estado Unidos, que o “ágil”, de fato, ganhou tração (CERVONE, 2011). A comunidade de desenvolvimento de software teve grande apreço por esta abordagem e seus profissionais trabalharam e evoluíram muito os conceitos, propondo princípios e interpretações que influenciam muitos métodos ágeis, como por exemplo a publicação do “Manifesto Ágil” em 2001 por um conjunto de 17 profissionais da área (MISRA et al., 2012). O Manifesto Ágil elenca 12 princípios que busca guiar os profissionais que desejam aplicar a abordagem ágil em seus projetos, sendo eles (BECK et al., 2001):

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
3. Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
7. Software funcionando é a medida primária de progresso.

8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
10. Simplicidade, a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado, é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Mesmo com este histórico de relação entre o Ágil e a comunidade de desenvolvimento de software, a Gestão Ágil de Projetos se propagou para diversos setores que passaram a adotar práticas típicas desta abordagem como a criação do escopo do projeto com a menor descrição textual possível, criação do plano de projeto de forma colaborativa e atualização do plano em uma periodicidade semanal (CONFORTO et al., 2014). É válido ressaltar que o contexto atual de competitividade entre as organizações dos mais diversos setores extrapola certas questões que antes eram suficientes para sucesso de mercado, como por exemplo preço e localização, mas agora estão direcionadas para critérios do tipo flexibilidade, variedade, customização, rápida responsividade às demandas dos clientes, redução do *time-to-market* de produtos e aumento da qualidade e performance dos projetos (DENNING, 2017; KEVIN SUNGKUR; RAMASAWMY, 2014; MEREDITH; FRANCIS, 2000). Estes critérios são valorizados e promovidos entre os métodos ágeis, sobretudo pelo aumento das iterações entre equipe e cliente com a finalidade de, justamente, aumentar a probabilidade de sucesso do projeto em termos de qualidade das entregas e cumprimento de cronograma (DRURY-GROGAN, 2014).

A distinção entre abordagem tradicional e ágil em GP proposta por Elder et al. (2011) é realizada por meio da presença de um conjunto de características observáveis, sendo estas características denominadas práticas de GP. Prática é uma atividade composta por três elementos: a ação em si (algo que gera resultado) e que pode utilizar uma ou mais técnicas (um procedimento sistemático) e uma ou mais ferramentas (artefatos que apoiam a realização da ação, no contexto da técnica) (ELDER et al., 2012). Portanto, há um conjunto de práticas mais bem estabelecidas nos corpos padronizados de conhecimento, denominada abordagem tradicional, e outras práticas presentes na literatura mais recente rotuladas como ágil (ELDER

et al., 2012). O quadro 4 apresenta tais práticas e classifica o projeto realizado para este trabalho de pesquisa entre as vertentes Tradicional e Ágil.

Quadro 4 – Diferenças fundamentais entre Tradicional e Ágil

Ação	Definição	Tradicional	Ágil
Controlar o plano do projeto	Processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha base do cronograma.	Baseadas em custo, tempo e % de progresso. Identifica desvios e corrige para seguir o plano. Atualizações informadas formalmente (reuniões, <i>gates</i> etc.).	Baseada em protótipos, demonstrações, desenhos e artefatos visuais. Mudanças constantemente absorvidas. Atualizações informadas informalmente (face a face).
Identificar o trabalho necessário para o projeto (produto, entregas etc.)	Processo de identificação do trabalho total necessário para o projeto por meio da identificação de elementos como o produto do projeto, componentes, módulos, entregas atividades etc.	O trabalho é orientado para as atividades, marcos e entregas documentais.	O trabalho é orientado para resultados como protótipos em funcionamento ou o produto final.
Declarar o problema/Oportunidade	Descrição dos problemas e das oportunidades do projeto.	O conteúdo do projeto é detalhado ao máximo na declaração de escopo, “ditando as regras do jogo”.	O projeto é descrito pela visão, de forma ampla e genérica, abrindo possibilidades de interpretação.
Definir escopo do projeto	Processo de desenvolvimento da descrição do conteúdo do projeto, resultado final esperado.	O projeto é descrito formalmente. O produto é descrito de forma clara e a mais detalhada possível e sem ambiguidade. São utilizadas listas de materiais e descrições de funcionalidades do produto para indicar como é o produto do projeto.	O projeto é descrito de forma desafiadora, procurando motivar a equipe. O produto é descrito de forma metafórica, ambígua e com artefatos visuais. O objetivo não é mostrar o resultado final do projeto, mas direcionar a equipe para um conjunto possível de soluções.
Estimar a duração das atividades	Processo de estimar, o mais próximo possível, o número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.	É de mais longo prazo, com um planejamento macro mais detalhado e geralmente observando todo o período que o projeto compreende.	É de mais curto prazo (poucos dias ou semanas), com foco em entregas e resultados rápidos.
Estimar os recursos das atividades	Processo de estimativa dos tipos e quantidades de materiais, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.	Estima-se baseado em quantidade de atividades e horas/homem.	Estima-se baseado em pessoas que serão necessárias para se alcançar determinada velocidade para cumprir as <i>story points</i> .

Fonte: elaborado pelo autor com base em Elder et al., (2014).

Ambas as abordagens, Tradicional ou Ágil, com suas teorias, conceitos e práticas compõem um conjunto de ferramentas nas quais o Gerente de Projetos traz para o projeto a fim de agir para alcançar objetivos específicos e solucionar problemas em um ambiente complexo (KLEIN; BIESENTHAL; DEHLIN, 2015). Esta forma de trabalho, que combina diversas abordagens de forma pragmática com a finalidade de obter sucesso nas entregas dos projetos, é definida como Improvisação (KLEIN; BIESENTHAL; DEHLIN, 2015). A Improvisação ainda

abre a possibilidade para que decisões mais assertivas sejam tomadas para lidar com eventos incertos (CHRISTOPOULOS et al., 2016) e necessidades de mudanças no projeto fazendo uso da criatividade, experiência, intuição e o conhecimento tácito (LEYBOURNE, 2009).

O uso da improvisação e a conseqüente avaliação dos resultados obtidos geram conhecimento (KLEIN; BIESENTHAL; DEHLIN, 2015). Este conhecimento gerado durante o projeto e que deve ser considerado em projetos futuros é definido como lições aprendidas (PMI, 2015). O uso das ações de improvisação se desdobra em conhecimento disponível para apropriação por parte da organização, porém, dada as condições específicas de contexto nas quais esta improvisação ocorreu a codificação e armazenamento deste conhecimento pode não ser possível, sendo mais adequado para a organização o encorajamento e apreciação de elementos como intuição e criatividade espontânea junto a equipe do projeto para aprimoramento da performance (KAMOCHE; CUNHA; PINA E. CUNHA, 2008).

A variabilidade de abordagens de GP, somada a abertura conceitual exposta sobre improvisação que respalda o uso da intuição e criatividade, representa para muitos profissionais uma barreira inicial relevante, sobretudo nas decisões iniciais relacionadas à composição do plano de gerenciamento do projeto e que pode ser superada com a ajuda de templates que guiam este processo (CHEVALLIER; RUSSELL, 2001). Para estes profissionais é importante estar preparado com instrumentos que contribuam com o aumento da produtividade da equipe (CHEN et al., 2014), com a definição de um processo repetível em GP (HAYES, 2000), não ter que sair do zero toda vez que um novo projeto inicializar (CHEVALLIER; RUSSELL, 2001) e facilitar a comparação de práticas entre empresas (COOMBS; MCMEEKIN; PYBUS, 1998).

A seleção deste conjunto de conceitos, práticas e templates que auxiliem no GP, independente do viés almejado entre tradicional, ágil ou improvisação, será uma decisão moderada pelo contexto na qual o projeto está inserido. Neste sentido a Teoria da Contingência em projetos sustenta que levar em consideração o setor econômico, ambiente político, ambiente tecnológico, cultura, entre outros componentes, é uma atividade necessária para garantir a efetividade das estratégias adotadas em GP. Portanto, apesar das diretrizes estruturadas que contribuem para guiar as equipes ao longo de todas as etapas, não há uma configuração única de GP que atenderá todos os tipos de projetos.

O próximo capítulo busca explorar como GP e BPM vêm sendo trabalhado na literatura, bem como os aspectos relevantes identificados.

2.3 BPM e Gerenciamento de Projetos

Este capítulo apresenta os principais trabalhos encontrados na literatura que buscaram vincular os temas de BPM e GP. Esta leitura mais cautelosa das interconexões entre BPM e GP é válida para compreender como os pesquisadores vem trabalhando ambos os temas. Para isto, foi realizada uma busca por artigos científicos em bases de dados especializadas utilizando as palavras chaves de: “*Business Process Management*” AND “*Project Management*”. No quadro 5 é apresentado as quantidades totais de artigos. A busca foi efetuada nas palavras chaves, resumo e título para que os resultados retornados indicassem de forma direta os trabalhos que vincularam BPM e GP.

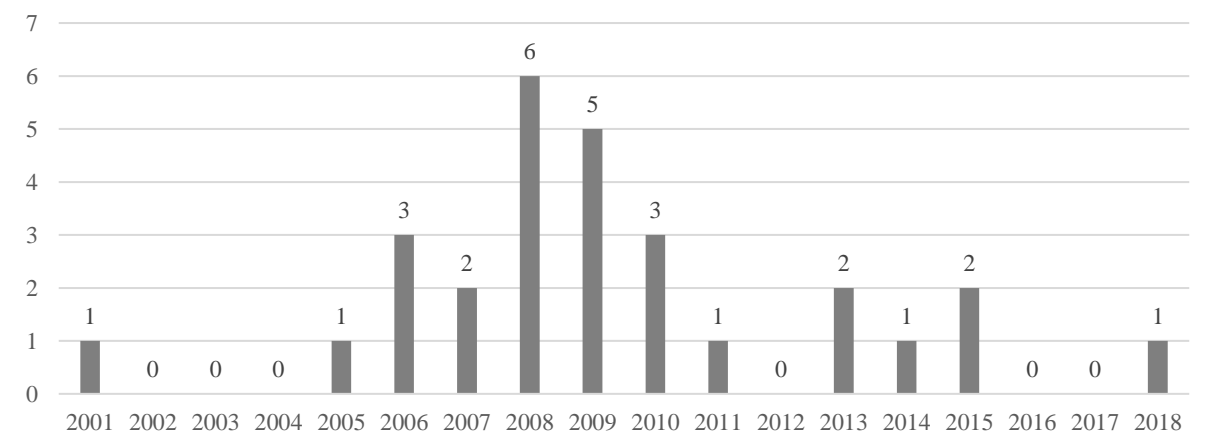
Quadro 5 - Resultado da busca entre os temas BPM e GP

Bases de Dados	Total encontrado	Sem acesso	Repetidos	Total de artigos analisados
Emerald Insight	21	0	0	21
Scopus	27	14	6	8
Science Direct	3	0	3	0
Total	51	14	9	28

Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 1 apresenta a quantidade total de artigos, por ano, encontrada na revisão.

Gráfico 1 – Quantidade total de artigos por ano

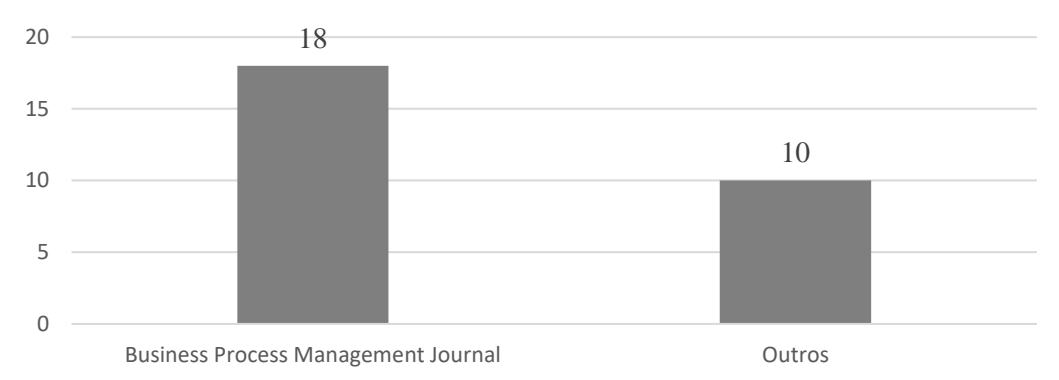


Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 2 apresenta o total de artigos por periódicos científicos pesquisados nas bases de dados. A concentração de artigos encontrados está no *BPM Journal*. Em “outros” foram encontrados 1 artigo para cada respectivo *Journal*, sendo eles: (i) *European Journal of Operational Research*, (ii) *IFIP International Federation for Information Processing*, (iii)

Industrial Management & Data Systems, (iv) *International Journal of Information Management*, (v) *International Journal of Production Economics*, (vi) *Journal of Knowledge Management*, (vii) *Knowledge and Process Management*, (viii) *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, (ix) *Baltic Journal of Management*, (x) *MM Science Journal*.

Gráfico 2 – Quantidade total de artigos no período por *Journal*



Fonte: elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que, mesmo estabelecendo critérios específicos diretamente relacionados a BPM e GP nas palavras chaves de busca, há artigos relacionados que tratam de temas correlatos a BPM como, por exemplo, a Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) ou mesmo a Mudança de Processos de Negócios (BPC). Cabe também a consideração de que autores como Garg e Garg (2014), Dezdar e Ainin (2011) e Dey, Clegg e Bennett (2010) conduziram e publicaram estudos no *BPM Journal* analisando projetos de implementação de ERP com a conotação clara de que, tal condução, é uma atividade relacionada à automação de processos. Tais artigos fazem parte da análise justamente para garantir que trabalhos envolvendo BPM e GP não sejam descartados sem avaliação do conteúdo.

2.3.1 Avaliação dos artigos encontrados

O quadro 6 apresenta ano de publicação, o título do artigo e sua respectiva referências.

Quadro 6 - Artigos encontrados na revisão da literatura

Nº	Ano	Artigo
1	2001	Modelling business processes with workflow systems: An evaluation of alternative approaches (MENTZAS et al., 2001)
2	2005	The evolution of SAP implementation environments: A case study from a complex public sector project (GULLEDGE; SIMON, 2005)
3	2006	A procedure model for process oriented e-government projects (BECKER; ALGERMISSEN; NIEHAVES, 2006)
4	2006	Critical success factors for implementing enterprise portals : A comparison with ERP implementations (REMUS, 2006)
5	2006	Standardization through process documentation (UNGAN, 2006)
6	2007	“E-discussion”: a group support system for co-present knowledge sharing (HARDLESS, 2007)
7	2007	Business process reengineering: critical success factors in higher education (AHMAD; FRANCIS; ZAIRI, 2007)
8	2008	A collaborative decision support framework for managing the evolution of virtual enterprises (DRISSEN-SILVA; RABELO, 2008)
9	2008	A Web-based ERP system for business services and supply chain management: Application to real-world process scheduling (TARANTILIS; KIRANOUDIS; THEODORAKOPOULOS, 2008)
10	2008	Determinants of Bahraini managers' acceptance of business process reengineering (KAMHAWI, 2008)
11	2008	Examining the conditions of ERP implementations: lessons learnt from adopters (SOJA, 2008)
12	2008	How to integrate technology-enhanced learning with business process management (CAPUANO et al., 2008)
13	2008	Knowledge-oriented process portal with BPM approach to leverage NPD management (ROZENFELD et al., 2008)
14	2009	Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector (HELFERT, 2009)
15	2009	ERP implementation through critical success factors' management (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009)
16	2009	Monitoring and controlling design process using control charts and process sigma (HAMZA, 2009)
17	2009	Revisiting learning outcomes from market led ICT outsourcing (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)
18	2009	Understanding how project critical success factors affect organizational benefits from enterprise systems (LIU; SEDDON, 2009)
19	2010	Managing enterprise resource planning projects (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010)
20	2010	Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation (RAVESTEYN; BATENBURG, 2010)
21	2010	Using knowledge to improve preparation of construction projects (RIBEIRO; FERREIRA, 2010)
22	2011	Examining ERP implementation success from a project environment perspective (DEZDAR; AININ, 2011)
23	2013	A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors (BAI; SARKIS, 2013)
24	2013	An empirical study on critical failure factors for enterprise resource planning implementation in Indian retail sector (GARG; GARG, 2013)
25	2014	Which capabilities matter for successful business process change? (JURISCH; PALKA, 2014)
26	2015	Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector. (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)
27	2015	Offshoring: Relocation of production processes towards low-cost countries through the project management & process reengineering performance model (DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015)
28	2018	Optimization of selected processes in a company with the support of the lean concept. (MARSIKOVA; SIROVA, 2018)

Fonte: elaborado pelo autor.

Marsikova e Sirova (2018) conduzem um estudo de caso no qual definem um projeto de melhoria de processos com foco na abordagem de Lean Manufacturing. O objetivo do trabalho é identificar oportunidades em um processo pré selecionado de Recursos Humanos na qual se aplicou ferramentas e métodos DMAIC, SIPOC, Análise de Pareto, 5 x WHY etc. As autoras definiram os entregáveis do projeto de acordo com o DMAIC, na qual as fases do projeto foram segregadas em Definir, Mensurar, Analisar, Melhorar/Implementar e Controlar. Neste sentido, o trabalho deixa explícito a importância e os potenciais pontos positivos da integração entre Gerenciamento de Projetos e abordagens de melhoria de processos, onde, por exemplo, as fases propostas pelo DMAIC servem de guia para definição de escopo do projeto.

De Felice et al. (2015) aborda diretamente o tema de GP no contexto de transformação de processos, mais especificamente BPR (*Business Process Reengineering*). O objetivo do trabalho consiste em adotar uma abordagem metodológica baseada em GP para ajudar as empresas otimizarem (i) a reengenharia dos processos de produção e (ii) melhorar a gestão de custos. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso único, referente a mudança de país de uma linha de produção de vidros para automóveis. O resultado alcançado do trabalho consistiu, essencialmente, em desenvolver um modelo de mensuração de Performance do Gerenciamento de Projetos de Reengenharia. Como definição conceitual de GP os autores adotam as diretrizes do PMI e consideraram a combinação da abordagem de GP e BPR necessária para atender as restrições do projeto e melhorar a rentabilidade da empresa. A conclusão do estudo afirma que o sucesso do projeto de BPR depende de gestão apropriada e uma visão clara dos passos e das atividades a serem desempenhadas.

Manfreda et al. (2015) tem como objetivo contribuir para o entendimento de BPM nos casos de melhoria e gerenciamento de Processos de Negócios Intensivos em Conhecimento e descrever alguns métodos que podem ser aplicados para, justamente, aprimorar a gestão destes tipos de processos. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso único no setor público. Dados quantitativos e qualitativos foram coletados e analisados para o estudo. O caso estudado, segundo o autor, foi conduzido seguindo diretrizes formais de gerenciamento de projetos em termos de organização e controle. Esta abordagem do projeto de BPM, por meio de um GP formal, foi considerada pelo patrocinador do projeto o único meio para completar com sucesso a iniciativa dentro do tempo e orçamento estipulado, sendo que, de outra forma, tudo poderia dar errado muito rápido, dado quantidade de atividades e participantes envolvidos. Então, além de comunicação, participação efetiva dos altos gestores e participação de consultores externos o Gerenciamento de Projetos foi apontado como um dos elementos mais importantes para o sucesso do projeto.

Jurisch et al. (2014), desenvolveram um trabalho direcionado a examinar quais as capacidades importam para uma efetiva mudança nos processos de negócios. Os autores conduziram pesquisas em duas frentes: analisaram 130 estudos de casos publicados e trabalharam, estatisticamente, dados quantitativos sobre o tema BPC (*Business Process Change*). Os resultados alcançados apontam que o GP tem impacto direto e positivo sobre a performance dos projetos de BPC. Os autores também deixam explícito, dado o extenso trabalho de revisão da literatura realizado, que GP está entre as capacidades necessárias mais recorrentes encontradas na literatura, junto com outros temas como Gestão da Mudança, Gestão de Processos e Tecnologia da Informação.

Garg e Garg (2014) tem por objetivo identificar, analisar e priorizar os fatores de falha na implementação de ERP (*Enterprise Resources Planning*) usando diagrama de Causa e Efeito e Análise de Pareto. Um ERP foi apontado pelo autor como um software que integra todas as informações pertinentes aos processos da organização em um sistema unificado. O método utilizado foi: entrevistas com os patrocinadores do projeto, gerentes de projetos, consultores e membros da equipe que estiveram envolvidos na implementação e uso do ERP. Os resultados alcançados sugerem 9 itens críticos de falha na implementação de ERP, entre eles “pobre gerenciamento de projetos”, “composição inadequada do time do projeto” e “cronograma irreal de projeto”. São 3 itens relacionados diretamente à GP. A conclusão dos autores indica que estes itens compõe a lista de priorização dos responsáveis pela implementação e, portanto, merecem atenção especial neste momento de melhoria dos processos.

Bai e Sarkis (2013), tem por objetivo prover uma metodologia para avaliar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na promoção de BPM. Por meio de revisão da literatura foram identificados oito FCS e estudado a relação causal entre eles para obter o nível de influência entre os fatores. Os quatro mais importantes foram: alinhamento estratégico, gerenciamento de projetos, patrocínio da alta gestão e ambiente colaborativo. Ademais, segundo o estudo, dois fatores são altamente valorizados como causa do sucesso: gerenciamento de projetos e patrocínio da alta gestão. GP é entendido como fator que garante que BPM está implementado em acordo com um esquema bem gerido e estruturado; já o patrocínio da alta gestão provê uma sólida garantia que BPM será apoiado politicamente e financeiramente.

Dezdar e Ainin (2011) examinam os fatores que são cruciais para o sucesso na implementação de um sistema de ERP, com foco nos fatores relacionados ao ambiente do projeto (GP, composição e competências do time e Reengenharia dos Processos de Negócios). O método utilizado consistiu na aplicação de um questionário distribuído para usuários de ERP em empresas iranianas, obtendo um total de 384 respostas. Os resultados alcançados, apesar

das diferenças metodológicas, regionais e temporais, foram os mesmos obtidos Garg e Garg (2014), concluindo que gerenciamento de projetos e composição do time são críticos para o sucesso da implementação de ERP.

Ribeiro et al. (2010) apesar de ser um trabalho não publicado no *BPM Journal*, tem um escopo no relacionamento entre GP e Gestão do Conhecimento em projetos de capital, como projetos de construção civil. Não há integração no trabalho entre BPM e GP para extrair análises pertinentes.

Ravesteyn e Batenburg (2010), tem por objetivo examinar os FCS na implementação de sistemas de BPM. O método envolveu uma meta-análise da literatura para encontrar as definições e benefícios de FCS e então foi conduzida uma pesquisa com 39 consultores, desenvolvedores e usuários finais de sistemas de BPM. Segundo a pesquisa realizada, os principais itens de FCS foram (i) suporte a comunicação, (ii) envolvimento dos *Stakeholders* e (iii) governança. O Gerenciamento de Projeto aparece como área de importância para implementação, na qual contempla os FCS de suporte a comunicação, bem como outros FCS do tipo: trabalhar segundo uma metodologia de GP (por exemplo, Prince 2).

Dey, Clegg e Bennett (2010) tem por objetivo contribuir para que gestores planejem, implementem e operem com sucesso projetos de ERP usando um *framework* de gestão de risco. O estudo foi realizado utilizando revisão da literatura e estudo de caso. A revisão da literatura foi utilizada para identificar os principais problemas na implementação de projetos de ERP e desenvolver um *framework* de gestão de riscos para lidar com estes problemas. O *framework* desenvolvido foi aplicado em um projeto de implementação de ERP em uma empresa de serviço de energia na Inglaterra. Os resultados alcançados enfatizam que um efetivo gerenciamento de projetos, a transformação organizacional e a TI são fatores chave para gestão de risco e sucesso na implementação de ERP.

Liu e Seddon (2009) tem por objetivo desenvolver e testar um modelo que busca entender por quais mecanismos a realização de diversos FCS apontados na literatura em projetos de implantação de Sistemas Empresariais (SE) afetam os benefícios de se usar tais sistemas. A metodologia consistiu em testar o modelo usando da análise de conteúdo das apresentações de 133 clientes da SAP em abril de 2007 na conferência de Spphere, Estados Unidos. O GP entra no modelo proposto como o responsável por empregar conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas que irão gerir as atividades e garantir que os entregáveis sejam realizados. Sendo assim, GP entrega novas funcionalidades ao negócio e, portanto, representa um conjunto de FCS que afetam diretamente os benefícios de uso do SE.

Choudhuri, Maguire e Ojiako (2009) tem por objetivo explorar o tema da terceirização de Tecnologia da Informação e Comunicação nas empresas, sendo que esta ação demanda altos investimentos e gestão de recursos. Estes desafios constituem questões importantes para as organizações tomarem esta decisão de terceirização sendo que, tal decisão, acarreta mudanças nos processos de negócios. O método utilizado no estudo foi o de análise de estudo de caso, sendo conduzido uma fase de (i) pesquisa exploratória por meio de entrevistas com gerentes responsáveis por entregar cada fase dos projetos e (ii) descritiva ao confrontar a teoria com o que foi coletado da prática. O gerenciamento de projetos foi apontado como um dos fatores-chaves coletadas pelas entrevistas com gestores, sendo importante para aplicar elementos de controle e gerenciamento de risco. Apesar desta constatação, segundo o estudo, não foram encontradas evidências de excelência prática em GP para este tipo de projeto de transformação de processos.

Hamza (2009) tem por objetivo estabelecer um meio para controlar os processos de engenharia em projetos de construção. Este controle destina-se a entregar os pacotes de trabalhos no tempo correto, dentro do orçamento, dentro do prazo e controlando a produtividade dos engenheiros e pessoal de apoio envolvidos no processo. O método utilizado no estudo foi o de estudo de caso. O GP, neste estudo, foi alvo de melhoria a partir de técnicas de controle estatístico de processos. Este objetivo partiu da constatação do autor de que muitas das ferramentas utilizadas em GP são eficientes para fins de planejamento do projeto, não para controle das atividades pós-planejamento que venham a garantir que os entregáveis serão cumpridos com o menor desvio possível.

Françoise, Bourgault e Pellerin (2009) tem por objetivo identificar as práticas críticas que são essenciais para gestão da implementação de ERP. A metodologia utilizada foi a revisão da literatura sobre o tema de FCS em projetos de implementação de ERP, seguida de aplicação de pesquisa com técnica Delphi entre especialistas de ERP. A problemática apontada pelo autor em projetos de ERP está na característica destes projetos, com orçamentos expressos em milhões e cronogramas que envolvem muitos meses de trabalho, ou mesmo anos, que dificultam estimativas mais concretas. Este contexto de dificuldades leva orçamentos a superarem até 178% os cálculos iniciais e superarem em até 2,5 vezes o tempo estimado inicialmente para implementação. Segundo o autor, uma das prováveis causas destes números ruins é a quantidade de competências técnicas e humanas que os Gerentes de Projetos precisam adquirir como sistemas de informação, gerenciamento de projetos, gestão da mudança e envolvimento dos usuários finais durante o projeto. Para os autores do estudo, apesar destas considerações, estas ainda são genéricas e parecem pouco “acionáveis” em termos operacionais de GP. Para

contribuir com este tema, os autores propuseram as práticas críticas em implementação de ERP e concluem com orientações mais diretas sobre GP como: (i) monitorar continuamente o projeto para garantir que as sobrecargas comprometam o escopo definido, (ii) formalizar a definição de escopo da implementação assim que o projeto inicia, (iii) dedicar um gerente de projeto em tempo integral para o projeto e (iv) acordar a documentação de qualquer mudança no escopo projeto.

Helfert (2009) tem por objetivo traçar um *framework* para analisar projetos de gestão de processos no setor de saúde. O *framework* foi aplicado durante a implementação de um sistema para padronização da gestão de recursos humanos e pagamento de folha. Ademais, o objetivo do estudo buscou identificar os sucessos e falhas em um projeto de gestão de processos que formam a base do método proposto. O método foi o estudo de caso em hospital. O motivo pelo qual gestores de hospitais se engajam em projetos de implementação de sistemas de BPM é a busca por redução de custos e aumento da produtividade. A questão neste ponto é que uma mudança tecnológica envolve questões mais profundas como o redesenho de processos críticos do negócio e o alinhamento com os objetivos estratégicos. Além destes pontos, soma-se ao contexto um fraco gerenciamento de projetos e de fluxo de processos, bem como mudanças no ambiente organizacional (no caso, mudanças nas políticas de recrutamento e movimentação de cargos de colaboradores do alto escalão). A conclusão do autor do estudo aponta que, quando um projeto de BPM no setor de saúde falha, as razões para que isto aconteça estão mais relacionadas aos problemas estruturais ditos do que questões exclusivamente de GP. As questões/problemas de GP são pertinentes a todos os setores e o ponto mais relevante do estudo de Helfert (2009) indica que expertise e domínio das particularidades do ambiente organizacional são cruciais.

Rozenfeld et al. (2009) tem por objetivo desenvolver um portal na internet onde modelos de referência em processos de desenvolvimento de novos produtos, classificados como Processo Orientados ao Conhecimento, possam ser armazenados, compartilhados e trabalhados de forma colaborativa entre especialistas até se formar um corpo de conhecimento comum no assunto. BPM é empregado para identificar e descrever um processo “*to be*” almejado em desenvolvimento de novos produtos. O Gerenciamento de Projetos é empregado na construção do portal, onde foi empregado uma abordagem de Gestão de Projeto Ágil (GPA) para o desenvolvimento. Ilustrando a abordagem, o trabalho apresenta o plano do projeto sob a abordagem de GPA composto pelos entregáveis em cada uma das 6 interações previstas de desenvolvimento. Ademais do uso de GP com uma abordagem Ágil na construção do portal, os

temas de GP e BPM são trabalhados com finalidades específicas em suas áreas de domínio, sem o desenvolvimento de discussões cuja finalidade seja a contribuição mútua entre os temas.

Capuano et al. (2008) tem por objetivo propor uma abordagem para integrar de forma eficiente *e-learning* com a cadeia de valor de negócios de médio porte. Não há interação entre os temas BPM e GP no estudo.

Soja (2008) tem por objetivo analisar as condições de implementação de ERP usando de pesquisa com profissionais que gerenciam projetos de ERP. O estudo também avalia as diferentes condições que cercam cada projeto a fim de avaliar como estas condições afetam o sucesso da implementação. Como conclusão do estudo, o autor indica que os gestores devem focar mais nos benefícios durante o projeto de implementação, bem como prestar mais atenção no alinhamento estratégico. É importante também para os gestores terem claro quais os objetivos do projeto e determinar as métricas de implementação do projeto.

Kamhawi (2008) examina os possíveis fatores subjacentes que influenciam as intenções dos gestores em adotar a reengenharia de processos de negócios (BPR) em um contexto de países menos desenvolvidos. O estudo contemplou uma pesquisa para coletar a opinião de 104 gerentes de 14 tipos de negócios. O resultado alcançado mostra que a existência de algumas capacidades organizacionais como “efetiva experiência em gerenciamento de projetos” e “habilidade para construir uma necessidade de mudança” são requisitos importantes para salientar uma crença positiva em direção a aceitação e sucesso de BPR.

Tarantilis, Kiranoudis e Theodorakopoulos (2008) tem por objetivo desenvolver um sistema de ERP baseado na Web para atender as necessidades da área de Gestão da Cadeia de Suprimentos. O sistema envolve um motor de fluxo de processos que gerencia o processo e os eventos que ocorrem na empresa, buscando aumentar ao mesmo tempo a eficiência e o controle da operação. O Gerenciamento de Projetos, no caso estudado, foi umas das áreas que teve seu processo automatizado pelo sistema proposto. Ademais, GP não foi particularmente tratado em termos de relevância para o desenvolvimento do sistema ou a mudança nos processos de negócios.

Drissen-Silva e Rabelo (2008) têm por objetivo desenvolver um *framework* que ajude os membros de uma Empresa Virtual a resolverem problemas a evolução do caso da Empresa Virtual. O método utilizado foi uma pesquisa exploratória qualitativa. O Gerenciamento de Projetos foi empregado como método de abordagem da Empresas Virtual, permitindo que fosse aplicado as orientações, técnicas e ferramentas de guias conhecidos para gestão de atividades, como o PMBOK ou abordagens de gerenciamento de projetos ágil. Além do uso de GP para

propor uma abordagem de solução dos problemas em uma empresa virtual, não foi tratado da interação GP e Gerenciamento de Processos.

Ahmad, Francis e Zairi (2007) tem por objetivo examinar os fatores críticos de sucesso em projetos de Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) no ensino superior. O método utilizado foi a de estudo de caso. Foram apontados sete fatores críticos de sucesso: (i) trabalho em equipe e cultura de qualidade, (ii) sistema de gestão da qualidade e recompensas satisfatórias, (iii) gestão de mudança efetiva, (iv) participação e menos burocracia, (v) tecnologia da informação / sistema de informação, (vi) gerenciamento efetivo de projetos e (vii) recursos financeiros adequados. GP é importante para planejar e implementar as mudanças esperadas. Também é importante para que os colaboradores entendam seus papéis na mudança e possam ser treinados adequadamente nas competências necessárias, bem como se aterem aos objetivos traçados.

Hardless (2007) tem por objetivo “desenhar as competências para desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de projeto” baseado em um *framework*. O método utilizado foi a pesquisa-ação interpretativa para construção de um sistema de apoio compartilhamento de conhecimento em grupo ("e-discussão"), aplicado a um contexto empresarial para promover o desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos. GP, neste estudo, é o tema trabalhado no desenvolvimento do sistema e não há integração entre as áreas de processos e projetos.

Ungan (2006) tem por objetivo desenvolver um *framework* que explique passo a passo de como documentar processos com a finalidade de padronização dos mesmos. O objetivo é, também, promover uma consistência nos processos sendo que colaboradores distintos, executando a mesma tarefa, tem performances distintas. Isto ocorre pelo fato de os colaboradores terem experiências diferentes e níveis de habilidades diferentes o que implica em variações nos processos. O método utilizado foi a pesquisa qualitativa e o a literatura de gerenciamento de projetos foi utilizada em conjunto com outros temas para construir o *framework* proposto. Um aspecto importante de GP é a possibilidade de buscar por conhecimentos relevantes adquiridos de projetos anteriores e isto pode ser útil na criação da documentação de processos.

Remus (2006) tem por objetivo discutir os Fatores Críticos de Sucesso na implementação de Portais de Empresas em comparação com a implementação de ERP. O método utilizado foi o de revisão da literatura e coleta de dados primários por meio de entrevistas com usuários dos sistemas. As distinções entre projetos de sistemas de Portais de Empresas e de ERP passam por diversos fatores, como suporte da alta direção, GP,

comunicação, seleção de softwares e reengenharia de processos. Para o contexto de desenvolvimento de Portais de Empresa o GP e o monitoramento e controle dos projetos foram os fatores mais cruciais; já para o caso de ERP questões como comunicação interdepartamental e cooperação são mais importantes.

Becker, Algermissen e Niehaves (2006) tem por objetivo fornecer orientações na forma de um modelo processual para projetos de Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) na administração pública. O método utilizado foi o da revisão da literatura, além dos autores reportarem experiências em projetos anteriores semelhantes. As conclusões dos autores indicam que há uma falta de orientação a processo na gestão pública também por haver poucos métodos voltadas para estruturação de projetos de BPR neste tipo negócio. O modelo proposto indica como estruturar o escopo de um projeto de BPR, orientando questões, por exemplo, sobre os objetivos da modelagem dos processos, requisitos da modelagem, bem como a notação para representar tais processos. Neste sentido, o vínculo entre processos e GP está direcionado para estrita definição do escopo do projeto, sem mencionar outras frentes como cronograma, orçamento e equipe do projeto.

Gulledge e Simon (2005) tem por objetivo descrever a evolução dos métodos e ferramentas de implementação de sistemas SAP. O método é de estudo de caso. A abordagem utilizada foi a de entender o monitoramento e controle durante a execução dos projetos de implementação da SAP. O foco do autor está no estudo da metodologia “*Accelerated SAP (ASAP)*”, onde descreve as fases do projeto de implementação: (i) Preparação do Projeto, (ii) *Business Blueprint*, (iii) Realização, (iv) Preparação Final, (v) Monitoramento e Suporte. A SAP provê uma plataforma de GP, chamada de “*Solution Manager*” que integra conteúdos, procedimentos de implementação e suporte que visam assegurar que os projetos serão implementados de acordo com os requisitos corretos, dentro do tempo, terão as fases monitoradas e as entregas serão testadas. As conclusões dos autores apontam que, para diferentes estruturas de implementação e processos, há opções mais adequadas de configuração do “*Solution Manager*”. As opções exploradas analisaram as configurações de GP em termos de níveis de programa, nível de controle do projeto e alinhamento estratégico. Tais configurações podem, por exemplo, prover um controle melhor das atividades, um alinhamento melhor entre as atividades e a redução de custos.

Mentzas, Halari e Kavadias (2001) tem por objetivo examinar as formas pelas quais a tecnologia de fluxo de trabalho (*workflow*) pode facilitar a promoção da gestão de processos, analisar os prós e os contras da adoção de técnicas alternativas de representação de fluxos de trabalho na modelagem de processos de negócios e fornecer orientação aos gerentes quanto às

diferentes características e esquemas de modelagem de fluxos de trabalho. O método utilizado é o de estudo de caso, onde processos pertinentes à GP foram mapeados utilizando abordagens baseada em atividades e modelagem baseada em comunicação. Ademais da modelagem dos processos, GP é também referenciado como as atividades desempenhadas pelas equipes de modelagem. Neste sentido, o estudo aponta que diferenças nas escolhas das técnicas de análise de processos impactam nas características do projeto por agregar complexidade ou simplicidade às atividades, exigindo diferentes níveis de expertise na composição da equipe.

2.3.2 Classificação dos artigos encontrados

Para organizar os artigos encontrados na literatura, o quadro 7 os classifica em termos de abrangência em que o GP está vinculado ao ciclo de vida de BPM, a fim de aumentar o sucesso dos projetos de promoção de BPM. As classificações representam:

- A. Trabalho vincula GP e BPM a fim de aumentar o sucesso dos projetos de promoção de BPM em todo seu ciclo de vida.
- B. Trabalho vincula GP e BPM a fim de aumentar o sucesso dos projetos de promoção de BPM em parte do ciclo de vida.
- C. Trabalho vincula GP e outras abordagens de Gestão de Processos a fim de aumentar o sucesso dos projetos de transformação de processos.
- D. Trabalho cita GP e BPM, sem estabelecer vínculo direto entre as áreas.

O quadro 7 está ordenado (1) pela classificação e (2) pelo ano de publicação.

Quadro 7 - Classificação dos artigos encontrados na revisão da literatura

(continua)

Classificação	Título	Autor	Ano
A	Optimization of selected processes in a company with the support of the lean concept.	Katerina Marsikova; Eva Sirova	2018
A	Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector	Anton Manfreda, Brina Buh, Mojca Indihar Štemberger	2015
A	Which capabilities matter for successful business process change?	Marlen Christin Jurisch, Wolfgang Palka, Petra Wolf, Helmut Krcmar	2014
A	A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors	Chunguang Bai, Joseph Sarkis	2013
A	Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector	Markus Helfert	2009
A	ERP implementation through critical success factors' management	Olivier Françoise, Mario Bourgault, Robert Pellerin	2009
A	Standardization through process documentation	Mustafa C. Urgan	2006
B	An empirical study on critical failure factors for enterprise resource planning implementation in Indian retail sector	Poonam Garg, Atul Garg	2013
B	Examining ERP implementation success from a project environment perspective	Shahin Dezdar, Sulaiman Ainin	2011
B	Managing enterprise resource planning projects	Prasanta Kumar Dey, Benjamin Thomas Clegg, David J. Bennett	2010
B	Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation	Pascal Ravesteyn, Ronald Batenburg	2010
B	Revisiting learning outcomes from market led ICT outsourcing	Bhaskar Choudhuri, Stuart Maguire, Udechukwu Ojiako	2009
B	Understanding how project critical success factors affect organizational benefits from enterprise systems	Ann Zhong Liu, Peter B. Seddon	2009
B	Examining the conditions of ERP implementations: lessons learnt from adopters	Piotr Soja	2008
B	Knowledge-oriented process portal with BPM approach to leverage NPD management	Henrique Rozenfeld, Creusa Sayuri Tahara Amaral, Janaina Mascarenhas Hornos da Costa, Andrea Padovan Jubileu	2008
B	Modelling business processes with workflow systems: An evaluation of alternative approaches	Gregory Mentzas, Christos Halaris, Stylianos Kavadias	2001
B	Offshoring: Relocation of production processes towards low-cost countries through the project management & process reengineering performance model	Fabio De Felice, Antonella Petrillo, Alessandro Silvestri	2015
C	Monitoring and controlling design process using control charts and process sigma	Salah Eldin Adam Hamza	2009
C	Determinants of Bahraini managers' acceptance of business process reengineering	Emad M. Kamhawi	2008

(continuação)

Classificação	Título	Autor	Ano
C	Business process reengineering: critical success factors in higher education	Hartini Ahmad, Arthur Francis, Mohamed Zairi	2007
C	A procedure model for process-oriented e-government projects	Joerg Becker, Lars Algermissen, Björn Niehaves	2006
C	The evolution of SAP implementation environments: A case study from a complex public sector project	Thomas Gullede, Georg Simon	2005
D	Using knowledge to improve preparation of construction projects	Francisco Loforte Ribeiro, Vanessa Leitão Tomásio Ferreira	2010
D	A collaborative decision support framework for managing the evolution of virtual enterprises	Marcus Vinicius Drissen-Silva, Ricardo J. Rabelo	2008
D	A Web-based ERP system for business services and supply chain management: Application to real-world process scheduling	C.D. Tarantilis, C.T. Kiranoudis, N.D. Theodorakopoulos	2008
D	How to integrate technology-enhanced learning with business process management	Nicola Capuano, Matteo Gaeta, Pierluigi Ritrovato, Saverio Salerno	2008
D	“E-discussion”: a group support system for co-present knowledge sharing	Christian B. Hardless	2007
D	Critical success factors for implementing enterprise portals: A comparison with ERP implementations	Ulrich Remus	2006

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.3 Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas

O quadro 8 até o quadro 12 estão apontadas as práticas de GP, junto com as citações dos respectivos trabalhos que foram encontradas, organizando as mesmas dentro dos grupos de processos propostos pelo PMBOK (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento), bem como nas áreas de conhecimento proposto pelo PMBOK (Integração, Escopo, Cronograma, Custo, Qualidade, Comunicação, Recursos, Partes Interessadas, Aquisições e Riscos). As práticas relacionadas à Técnicas e Ferramentas estão destacadas em coluna específica, dado que seria possível aplicá-las ao longo de todos os grupos de processos. A figura 6 apresenta os totais e percentuais de práticas por área de conhecimento, grupo de processo e entre Ação, Técnica e Ferramentas.

No próximo tópico são apresentados os Aspectos Relevantes constatados neste capítulo, consolidando as principais conclusões no relacionamento entre GP e BPM.

Quadro 8 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Integração

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	Técnicas e Ferramentas
Integração	Alinhar objetivos do projeto com objetivos estratégicos da organização (BAI; SARKIS, 2013) (SOJA, 2008)	Desenvolver planejamento em fases iterativas (ROZENFELD et al., 2008)	Envolver cliente no desenvolvimento do projeto (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009)	Controlar requisições de mudanças no projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)	Avaliar benefícios organizacionais resultantes projeto (DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015) (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)	Brainstorming (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010)
	Buscar por conhecimento (lições aprendidas) em projetos anteriores (UNGAN, 2006)	Estruturar Plano do Projeto (MANSIKOVA; SIROVA, 2018) (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009) (DEZDAR; AININ, 2011)	Gerenciar mudança da cultura (LIU; SEDDON, 2009)	Mensurar a performance de implementação do projeto (SOJA, 2008)	Coletar lições aprendidas (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010)	
	Definir Gerente do Projeto (BAI; SARKIS, 2013) (GARG; GARG, 2013) (MENTZAS; HALARI; KAVADIAS, 2001)	Formalizar, documentar, organizar e tornar disponível o planejamento e progresso do projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)	Gerenciar o escalamento de problemas (GARG; GARG, 2013)	Monitorar indicadores chaves para sucesso do projeto (MANSIKOVA; SIROVA, 2018) (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009) (DEZDAR; AININ, 2011)	Encerrar formalmente o projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)	
	Definir nome para o projeto (MANSIKOVA; SIROVA, 2018)		Participação ativa da alta gestão no projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (BAI; SARKIS, 2013) (RAVESTEYN; BATENBURG, 2010) (LIU; SEDDON, 2009)	Monitorar progresso do projeto (DEZDAR; AININ, 2011)	Preparar relatório final do projeto (MANSIKOVA; SIROVA, 2018)	
	Definir objetivos do projeto (MANSIKOVA; SIROVA, 2018) (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)		Promover a gestão de conhecimento (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009)	Realizar reuniões periódica de status de projeto (DEZDAR; AININ, 2011)		
	Eleger Campeão do projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (DEZDAR; AININ, 2011) (LIU; SEDDON, 2009)		Realizar gestão da mudança (JURISCH; PALKA, 2014) (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009) (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)			
	Elencar benefícios do projeto (MANSIKOVA; SIROVA, 2018)					
	Entender as especificidades do setor/organização (HELFERT, 2009)					
	Explicar para todos os funcionários os objetivos do projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009)					

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 9 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Recursos

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	Técnicas e Ferramentas
Recursos		<p>Adicionar membros do negócio na equipe do projeto (DEZDAR; AININ, 2011)</p> <p>Balancear as competências presentes no projeto - técnicas, habilidades gerenciais, pessoas internas, pessoas externas, tecnologia) (DEZDAR; AININ, 2011)</p> <p>Balancear habilidades da equipe de projeto entre Negócio e Sistemas de Informação. (LIU; SEDDON, 2009)</p> <p>Definir time do projeto (DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015) (BAI; SARKIS, 2013)</p> <p>Desenvolver plano de gerenciamento de Recursos Humanos (DEZDAR; AININ, 2011)</p> <p>Desenvolver Plano de Treinamento da equipe (DEZDAR; AININ, 2011)</p> <p>Empoderar equipe do projeto para tomar decisões racionais (DEZDAR; AININ, 2011)</p> <p>Envolver consultores externos no projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)</p> <p>Estabelecer governança de projetos (RAVESTYEN; BATENBURG, 2010)</p> <p>Explicitar os recurso humanos disponíveis para o projeto (MARSIKOVA; SIROVA, 2018)</p> <p>Selecionar as pessoas corretas para compor o time do projeto (DEZDAR; AININ, 2011)</p>	<p>Participação ativa dos colaboradores no projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)</p> <p>Prover capacitação da equipe do projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)</p>			<p>Treinamento (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009) (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (LIU; SEDDON, 2009)</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 10 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Qualidade

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	Técnicas e Ferramentas
Qualidade			Sistematizar o desenvolvimento de boas práticas (ROZENFELD et al., 2008)	Testar produto do projeto (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009)		Diagrama de Causa-Efeito (GARG; GARG, 2013) Formulários de descrição de processos (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) Framework (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010) Listas (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) Questionário de avaliação de ações de melhorias (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) Templates (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) Análise de Pareto (GARG; GARG, 2013) Padrões (standards) de documentos, processos, etc. (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 11 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Escopo, Partes Interessadas e Cronograma

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	Técnicas e Ferramentas
Escopo		<p>Criar Estrutura Analítica do Projeto (EAP) (DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015)</p> <p>Definir escopo do projeto (MANSIKOVA; SIROVA, 2018) (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (HELFBERT, 2009) (GARG; GARG, 2013)</p> <p>Identificar as dependências entre as fases do projeto. (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)</p>	<p>Analisar a situação atual (DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015) (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)</p>	<p>Mensurar o sucesso dos requisitos do projeto (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)</p>		<p>Questionários para avaliação da situação atual (HELFBERT, 2009)</p>
Partes Interessadas		<p>Expressar os requisitos dos stakeholders em termos de funcionalidades e processos e não de sistemas) (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)</p>	<p>Desenvolver soluções coordenadas entre cliente e todos os demais stakeholders (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)</p> <p>Envolver os stakeholders no projeto (RAVESTTEYN; BATENBURG, 2010)</p>			<p>Entrevistas (BAI; SARKIS, 2013) (HELFBERT, 2009) (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009) (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (LIU; SEDDON, 2009)</p> <p>Grupo Focal (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010)</p> <p>Workshops (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)</p>
Cronograma		<p>Definição de atividades (DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015)</p> <p>Definir cronograma do projeto (MANSIKOVA; SIROVA, 2018) (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)</p> <p>Estabelecer marcos do projeto (DEZDAR; AININ, 2011)</p>				<p>Caminho Crítico (DEZDAR; AININ, 2011)</p> <p>Gráfico de Gantt (DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015)</p>

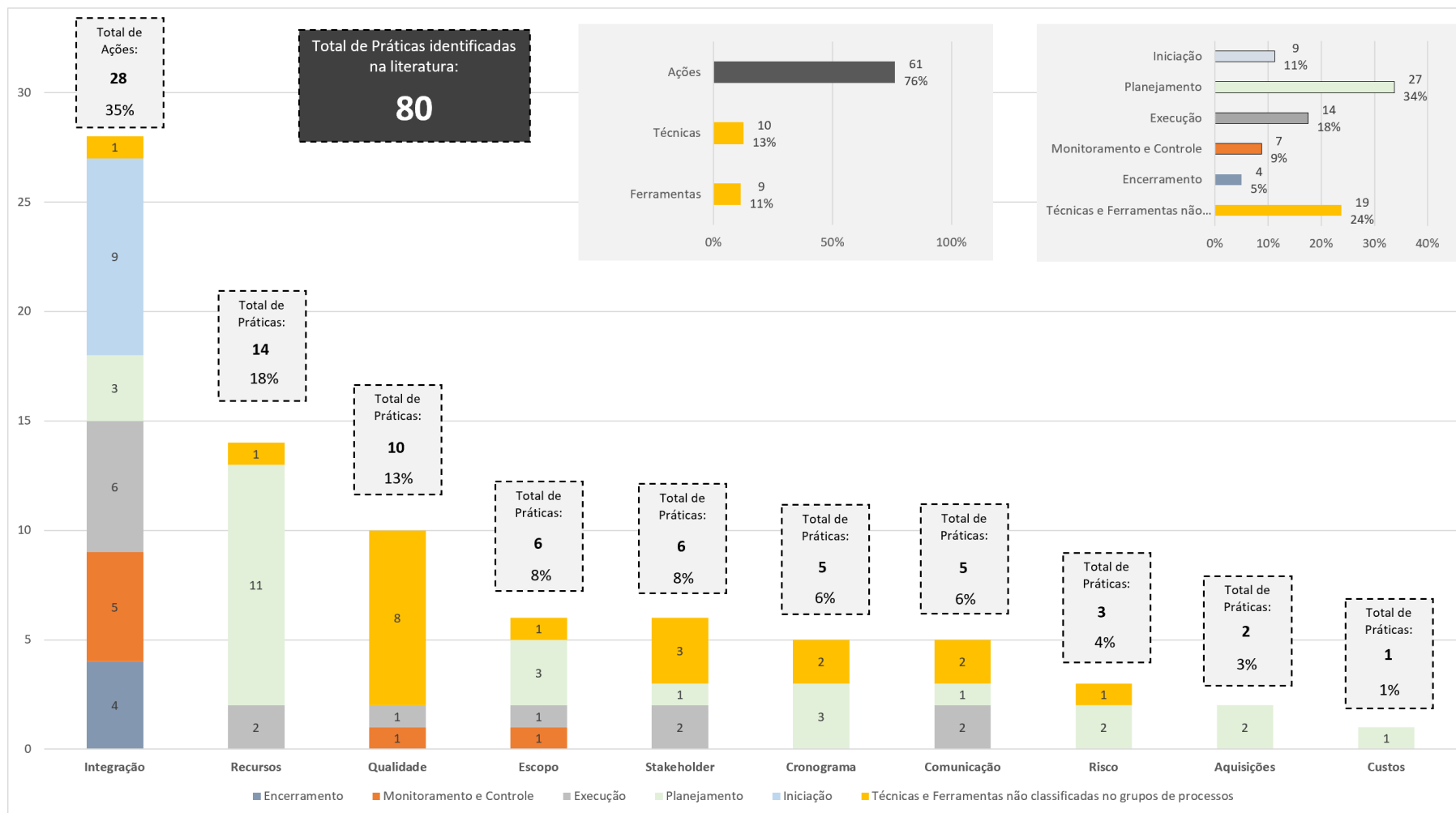
Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 12 - Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura - Comunicação, Risco, Aquisições e Custos

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	Técnicas e Ferramentas
Comunicação		<p>Desenvolver plano de gerenciamento da comunicação (FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009) (RAVESTYEN; BATENBURG, 2010)</p>	<p>Compartilhar dados e informações ao longo das fases de planejamento e implementação. (MENTZAS; HALARI; KAVADIAS, 2001)</p> <p>Gerenciar a comunicação (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (LIU; SEDDON, 2009)</p>			<p>Email (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015)</p> <p>Relatório de andamento do projeto (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015) (DEZDAR; AININ, 2011) (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009) (MENTZAS; HALARI; KAVADIAS, 2001)</p>
Risco		<p>Identificar Riscos, registrar riscos, revisar riscos periodicamente, encerrar risco (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010)</p> <p>Realizar gerenciamento do risco (DEZDAR; AININ, 2011) (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010) (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)</p>				<p>Matriz Probabilidade Impacto de risco (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010)</p>
Aquisições		<p>Estabelecer contrato entre especificando claramente as responsabilidades entre cliente e fornecedores (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)</p> <p>Estabelecer linha de comunicação única entre fornecedores e cliente. (CHOUDHURI; MAGUIRE; OJIAKO, 2009)</p>				
Custos		<p>Definir Orçamento do projeto (HELFERT, 2009)</p>				

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 6 - Totais e percentuais de Práticas de Gerenciamento de Projetos identificadas na revisão da literatura



Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.4 Aspectos Relevantes identificados

Para análise e discussão dos artigos apresentados no quadro 6 foram levantados Aspectos Relevantes (ARs) apontados pelos autores nos momentos em que estes abordaram a interconexão entre BPM e GP. Os ARs, portanto, são interpretações advindas da revisão da literatura e resumem em tópicos a essência dos vínculos entre ambos os temas.

- AR 1: GP é importante para transformação de processos: o vínculo entre GP e BPM é tratado, principalmente, em revistas acadêmicas pertinentes à BPM, conforme apresentado no gráfico 2. Os autores de BPM que trabalharam suas pesquisas reportando resultados alcançados em projetos de promoção de BPM, de forma geral, concluíram que GP é muito importante para BPM ou abordagens correlatas de transformação de processos, como BPR. Isto ocorre apontando GP como (i) Fator Crítico de Sucesso (AHMAD; FRANCIS; ZAIRI, 2007; BAI; SARKIS, 2013; DE FELICE; PETRILLO; SILVESTRI, 2015; FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009; LIU; SEDDON, 2009; REMUS, 2006), (ii) Fator Chave (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010), (iii) capacidade necessária (JURISCH; PALKA, 2014), (iv) caminho para alcançar o sucesso em projeto de BPM (MANFREDA; BUH; INDIHAR ŠTEMBERGER, 2015), (v) fonte de conhecimento importante sobre os processos (UNGAN, 2006), (vi) item crítico de falha em caso de deficiência (GARG; GARG, 2013) ou mesmo guiando a estruturação do escopo do projeto (MARSIKOVA; SIROVA, 2018).
- AR 2: GP é utilizado na fase de Implementação do ciclo de vida de BPM: o uso das práticas GP, bem como sua relevância, está representado na literatura principalmente na fase de implementação do ciclo de vida de BPM, conforme figura 4. A fase de implementação diz respeito a execução da mudança, encontrada nos artigos, sobretudo, em estudos de casos cujo objetivo envolvia a implementação de sistemas em determinadas fases do processo. Neste sentido, a implementação de sistemas ERP se destaca como momento onde GP teve papel importante em iniciativas de melhoria de processos (DEY; CLEGG; BENNETT, 2010; FRANÇOISE; BOURGAULT; PELLERIN, 2009; GARG; GARG, 2013; RAVESTEYN; BATENBURG, 2010; SOJA, 2008).

- AR 3: Não há explicações de como aplicar as práticas de GP em um contexto de promoção de BPM: a afirmativa de que GP é importante para o sucesso de BPM está endossada pelos trabalhos explicitados no AR 1. Porém, apesar das diversas práticas de GP identificadas e organizadas no quadro 7, não há instrução de como proceder sua aplicação em projetos de BPM. Mesmo nos trabalhos onde foram utilizados o método de estudo de caso e se concluiu a relevância de GP para BPM, não foi explicitado aos leitores quais foram os entregáveis do projeto, quais os pacotes de trabalho, quais as atividades, o cronograma, o orçamento, os recursos envolvidos em cada fase, como as práticas de GP foram empregadas, entre outras questões relevantes para compreensão plena do projeto. Esta situação pode ter ocorrido por não ter sido objetivo primário do trabalho explicitar e explicar tais práticas. Porém, caso estas informações estivessem presentes, poderia auxiliar na melhor compreensão dos resultados alcançados. Por exemplo: trabalhos de (i) Garg e Garg (2014), Dezdar e Ainin (2011) e Dey, Clegg e Bennett (2010) com a oportunidade de explorar escopo, cronograma e riscos em um projeto de processos que envolve a implementação de ERP ou mesmo (ii) Ahmad, Francis e Zairi (2007) e Becker, Algermissen e Niehaves (2006) que poderiam apontar os Recursos Humanos envolvidos em projetos de reengenharia de processos.

3 MÉTODO

O método de pesquisa utilizada para cumprir com os objetivos propostos é composto por múltiplos métodos, de acordo com a demanda de cada fase do trabalho. Neste capítulo estão dispostas todas as seleções de métodos, suas justificativas, protocolos de pesquisa-ação, fases e etapas da pesquisa. Portanto, o objetivo é explanar a forma como os objetivos da pesquisa se desdobraram em resultados e permitir que outros pesquisadores possam avaliar ou mesmo reproduzir os passos descritos.

3.1 Seleção do método de pesquisa

Neste tópico são apresentadas as características da pesquisa e um detalhamento mais apurado quanto aos meios empregados para pesquisa-ação.

3.1.1 Quanto à natureza, utilização, fins e meios

Quanto à natureza esta é uma pesquisa aplicada, uma vez que possui foco na prática para solução de problemas e induz a respostas específicas acerca dos problemas expostos (COOPER; SCHINDLER, 2011). Quanto à utilização dos resultados esta é uma pesquisa qualitativa, adequada quando o pesquisador enfrenta um problema do tipo “como” e “por que” as coisas acontecem (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Quanto aos fins esta pesquisa é exploratória sendo que esta abordagem se demonstra útil quando os pesquisadores não têm uma ideia clara dos problemas que encontrarão e, por meio da exploração, acabam desenvolvendo conceitos mais claros ao longo dos trabalhos, possibilitando aprimoramento do projeto final de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011). Quanto aos meios esta é uma pesquisa bibliográfica, documental e de pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica é composta por uma revisão de livros e artigos relacionados ao problema; a pesquisa documental contempla a revisão de documentos da organização; já a pesquisa-ação se aplica para o alcance dos objetivos desta pesquisa sendo que o cenário na qual a pesquisa ocorre é estudado, uma ação corretiva é determinada, planejada, implementada e os resultados são avaliados conforme as soluções são aplicadas, gerando assim conhecimento ao longo do processo (COOPER; SCHINDLER, 2011). No próximo tópico deste capítulo há um detalhamento desta abordagem de pesquisa-ação, bem como a descrição do contexto da organização na qual a pesquisa ocorre.

3.1.2 Pesquisa-ação

O uso da pesquisa-ação está associado com a ação explícita por parte dos atores envolvidos na pesquisa a fim de atingir dois objetivos principais: resolver um problema e construir conhecimento (THIOLLENT; TOLEDO, 2012). Esta modalidade demanda ação direta por parte do pesquisador nos eventos observados e foi necessária para garantir a aplicação das práticas de GP em um projeto de promoção de BPM e, assim, atingir os objetivos específicos (I) e (II). Ademais, a aplicação do método de pesquisa-ação tem como desdobramento positivo o aprendizado que é obtido com a colaboração entre diversas partes interessadas, como pesquisadores e membros da organização na qual se aplica o projeto de pesquisa-ação, que se engajam em promover uma mudança na qual resultará em uma melhoria de performance organizacional (ZUBER - SKERRITT et al., 2002).

Segundo Altrichter et al. (2002) a pesquisa-ação ocorre quando:

- As pessoas envolvidas no projeto refletem sobre a melhoria do próprio trabalho ou situação na qual se encontra;
- Pela estreita relação entre refletir e agir;
- Por tornar a experiência pública para todos os participantes envolvidos e preocupados com o trabalho.

Altrichter et al. (2002) complementa esta situação na qual a pesquisa-ação ocorre apontando que há, ao longo do projeto, um aumento de:

- Dados coletados pelo pesquisador em relação a suas questões de pesquisa;
- Participação nas tomadas de decisões e entendimento do problema;
- Compartilhamento de informação e relativa suspensão das hierarquias de trabalho entre as pessoas que fazem parte do projeto;
- Colaboração entre os membros do projeto, tornando-se uma “comunidade crítica”;
- Auto-reflexão, auto-análise e autogerenciamento por parte de membros responsáveis e autônomos;
- Aprendizado progressivo com erros cometidos em um espiral auto reflexivo de planejar, agir, observar, refletir, replanejar etc.;
- Reflexos que dão suporte a uma ideia de “praticante auto reflexivo”.

A condução de uma pesquisa-ação segundo estes pontos apresentados tem o potencial de proporcionar uma experiência ainda mais desafiadora, excitante, agradável, prático, educacional e enriquecedor para o pesquisador frente a outras modalidades de pesquisa, dado que não há somente pesquisa (no sentido de ganhar/criar novos conhecimentos), mas há também ação (melhoria da prática e desenvolvimento profissional e organizacional) (ZUBER-SKERRIT et al., 2007).

O trabalho de Zuber-Skerrit e Fletcher (2007) ainda apresenta critérios de qualidade envolvendo a condução da pesquisa-ação que buscam tornar-se evidente o aprendizado obtido pelo pesquisador, seus pares, comunidade profissional e acadêmica. O quadro 9 apresenta estes critérios, apresenta as ações planejadas e executadas pelo pesquisador para garantir o seu atendimento e aponta a localização das evidências de atendimento dos critérios presentes neste estudo.

Quadro 13 - Critérios de Qualidade e ações para garantir o atendimento dos critérios

	Critérios de qualidade em Pesquisa-ação	Ações para garantir atendimento aos critérios	Localização das evidências de atendimento dos critérios
1	Apresenta análise crítica de uma questão / problema de pesquisa de ação bem definida;	<ul style="list-style-type: none"> Validar perguntas de pesquisa junto à supervisora do estudo, banca examinadora e grupo de pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 1, item 1.3
2	Investiga um problema significativo ou “preocupação temática” ou questão importante no desenvolvimento profissional, organizacional e / ou comunitário - significativo não apenas para o (s) pesquisador (es), mas também para todo o grupo, organização ou comunidade afetada pelo problema e sua solução;	<ul style="list-style-type: none"> Validar perguntas de pesquisa e objetivos junto à supervisora do estudo, banca examinadora e grupo de pesquisa. Validar escopo e objetivos do trabalho junto aos gestores da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 1, figura 1 Capítulo 1, item 1.2 Capítulo 2, item 2.3.3 Apêndice B
3	Usa e justifica uma metodologia e métodos apropriados (incluindo a confirmação do participante e o diário de reflexão);	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar métodos e guias que tenham respaldo de sucesso na literatura. Requisitar assinatura dos termos de abertura e plano de gerenciamento do projeto junto aos gestores da organização e à supervisora do estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 2 Capítulo 3
4	Cria / avança conhecimentos no campo (conhecimento prático, teórico e / ou experiencial);	<ul style="list-style-type: none"> Definir objetivos de estudo que representam uma lacuna de pesquisa teórica. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 4 Capítulo 5, item 5.2
5	Fornece evidências convincentes para essa alegação de conhecimento;	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar de forma estruturada os trabalhos científicos que endossam a lacuna teórica existente. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 4 Capítulo 5
6	Aponta para limitações e mais pesquisas a serem feitas;	<ul style="list-style-type: none"> Discorrer sobre as dificuldades incorridas ao longo da execução da pesquisa-ação. Apresentar novos temas de pesquisa que emergiram após conduzir a pesquisa-ação. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 5, item 5.4 Capítulo 5, item 5.5
7	Demonstra como a reflexão crítica contribuiu para transformar conhecimentos e práticas;	<ul style="list-style-type: none"> Coletar as percepções dos stakeholders frente ao estudo desenvolvido. Analisar as contribuições teóricas do estudo. Analisar os impactos que a pesquisa-ação deixou para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 4
8	Comunica todos os itens acima de maneira clara, lógica, sucinta e coerente.	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar os resultados e o conhecimento alcançado com a pesquisa-ação em texto único. Estruturar ferramentas que auxiliem a aplicação por terceiros em orientações, templates e exemplos de aplicação. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 4, item 4.2 Capítulo 4, item 4.3 Apêndice A Apêndice B
9	Torna os resultados públicos na tese e, sempre que possível, em forma publicada através de artigo (s) de revista, capítulo (s) de livro, monografia, artigo ocasional e / ou livro.	<ul style="list-style-type: none"> Tornar público a dissertação de mestrado redigida. Redigir artigo científico com base na dissertação de mestrado. Divulgar conclusões da dissertação de mestrado em grupos de profissionais e acadêmicos que trabalham com Gestão de Projetos e Gestão por Processos na internet. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos os capítulos do estudo.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Zuber-Skerrit e Fletcher (2007).

A busca por atender aos critérios de qualidade em pesquisa-ação contribui para justificar determinados produtos e ações desta pesquisa como a estruturação de ferramentas que possibilitem a aplicação por terceiro em templates, a conciliação entre os objetivos de pesquisa e os benefícios esperados para a organização e a divulgação dos resultados do trabalho para as comunidades de interesse nos temas estudados. O próximo tópico apresenta o contexto na qual a pesquisa-ação ocorre.

3.1.2.1 Contexto da Pesquisa

Para relatar a visão geral do cenário do projeto de pesquisa-ação, as questões nas quais se buscou respostas, os procedimentos adotados pelo pesquisador em campo e, sobretudo, promover a confiabilidade da pesquisa-ação segue o protocolo de pesquisa-ação adotado subdividido em 4 tópicos: I) Visão geral do projeto; II) Procedimentos de Campo; III) Questões elementares da pesquisa-ação e IV) Guia para relatório de estudo.

I - Visão geral do projeto

Consiste em apresentar o contexto geral do projeto como: os antecedentes do projeto, a organização selecionada, justificativa para seleção da organização, a equipe do projeto, o limite de tempo e a relevância teórica para o estudo:

- Antecedentes do projeto: a decisão de conduzir um projeto de BPM derivou de experiências anteriores dos pesquisadores mais experientes do grupo. Havia a intenção de se racionalizar melhor as etapas de um projeto de BPM, definir marcos iniciais e finais, ter um planejamento, definir melhor o que seria entregue, o cronograma, engajar os integrantes da equipe do projeto, formalizar o comprometimento com o cliente, entre outros objetivos. Não houve apoio financeiro para o projeto e os integrantes da equipe trabalharam voluntariamente, buscando obter do caso experiências e informações relevantes para desenvolver projetos de pesquisa de iniciação científica, mestrado e doutorado. O gerenciamento de projeto foi um dos tópicos selecionados para gerar estudos, viabilizado por ter na equipe integrantes com experiência no assunto, além de, especificamente, ter um pesquisador com

MBA em Gerenciamento de Projetos com foco na abordagem PMI em condições de se dedicar como gerente do projeto.

- Organização selecionada para pesquisa-ação: as informações a seguir foram coletadas do site da própria organização e de entrevistas com gestores. A Unidade de Pesquisa Clínica (UPC) foi criada em 2005 e é a responsável pelo gerenciamento, divulgação e apoio à pesquisa clínica. Estas pesquisas clínicas são protocolos de estudo compostos por procedimentos, testes e exames realizados a fim de aferir os resultados de medicamentos, equipamentos ou intervenções em humanos. A condução de tais protocolos tem atenção voltada para garantir a 1) segurança dos participantes de pesquisa e 2) qualidade dos dados advindos da execução dos protocolos. Os protocolos de pesquisa podem ser patrocinados por indústrias, cuja finalidade seja explorar economicamente novos medicamentos ou novos equipamentos no futuro, ou por outras entidades de fomento à pesquisa que promovem seus estudos principalmente junto a pesquisadores acadêmicos. No início do estudo a UPC gerenciava cerca de 67 protocolos da indústria e 22 protocolos acadêmicos e para tal possui 42 profissionais de saúde e gestão envolvidos nos trabalhos. A UPC conduz um conjunto de processos ponta-a-ponta complexo e que, antes mesmo desta pesquisa-ação ocorrer, já tinha passado por projetos anteriores de diagnóstico de processos.
- Justificativa para seleção da organização: o caso selecionado se justifica por apresentar um contexto propício à promoção de um projeto de BPM, conveniência geográfica e disposição por parte dos gestores em atender os pesquisadores.
- Equipe do Projeto: oito pesquisadores dedicados aos estudos de BPM, sendo: três doutorandos, dois mestrados, dois graduandos e uma professora orientadora. O pesquisador autor deste trabalho foi alocado como Gerente do Projeto.
- Limite de Tempo: o período de desenvolvimento do projeto de pesquisa-ação com coleta via observação participante durou o período de 08/10/2015 até 21/06/2016, sendo que houve um período de pausa no projeto nos meses de janeiro e fevereiro de 2016 por indisponibilidade de parte da equipe de

pesquisadores do projeto. As entrevistas com os gestores da UPC e integrantes da equipe esteve concentrada em 2017.

- Relevância teórica para a investigação: compreende os elementos motivacionais da pesquisa presentes no Capítulo 1.1 e pode ser sintetizado pelo seguinte pensamento: sendo que diversos autores e livros expressam que as iniciativas de promoção BPM dentro das organizações ocorrem por meio de projeto, ou programa de projetos, quais seriam as práticas de GP pertinentes à definição do escopo, cronograma, boas práticas de comunicação, etc. Este pensamento é relevante de ser investigado, dado que há pesquisas nas quais apontam o Gerenciamento do Projeto como fator crítico de sucesso, entre outras denominações, presentes no Capítulo 2.3.

II - Procedimentos de campo

Consiste em estabelecer os procedimentos a serem adotados pelo pesquisador nos momentos de coleta de dados, buscando se integrar aos eventos do contexto.

- Acesso à organização: a UPC está localizada dentro de um Hospital Universitário. O acesso é realizado mediante apresentação de documento pessoal com foto na portaria principal e o caminho até a área administrativa da UPC é guiado por placas sinalizadoras. A circulação nas dependências do setor administrativo da UPC é livre, porém para acesso às áreas de enfermagem, farmácia, laboratórios, entre outros setores, os pesquisadores precisam estar acompanhados por profissionais responsáveis. As reuniões com gestores para análise e coleta de dados ocorreram, principalmente, na área administrativa, porém com visitas guiadas aos demais setores.
- Recursos enquanto no campo: computadores portáteis e materiais para anotações. Ao longo do trabalho também foram utilizados *post-its* e quadros, necessários para expor e desenvolver trabalhos em grupo. O espaço reservado para atender os pesquisadores continha televisão para compartilhamento de telas, acesso à internet e caixas de som; com isto, também foi possível a participação de pesquisadores via Skype ou Google Hangout.

- Programação das atividades: o projeto de promoção de BPM na UPC foi guiado por um plano de gerenciamento do projeto, na qual continha um cronograma de atividades, bem como os participantes a estarem presentes em cada uma delas. Isto serviu para equipe do projeto e para os gestores da UPC, que puderam organizar pessoas e materiais com antecedência, ajudando na eficiência do desenvolvimento das atividades e da coleta de dados.

III – Questões elementares da pesquisa

As questões elementares de pesquisa-ação, essencialmente, relacionados com as informações que precisam ser coletadas; estas questões são direcionadas ao pesquisador, não aos entrevistados, logo diferem das questões apresentadas nos instrumentos de pesquisa.

- Quais as práticas de Gerenciamento de Projetos apropriadas para um projeto de BPM?
- Como aplicar esta seleção para obter sucesso no projeto?
- Qual a percepção da equipe do projeto e do cliente sobre a condução e os resultados alcançados?

3.1.3 Síntese entre objetivos propostos e métodos

Por fim, com os resultados da pesquisa-ação, entrevistas com equipe do projeto, cliente e especialistas foi possível atingir o objetivo específico (III) de propor um guia de melhores práticas aferidas e, também, identificar oportunidades de estudos futuros e contemplar o objetivo específico (IV) propor uma agenda de pesquisa para o desenvolvimento do relacionamento entre os temas de BPM e GP.

Sintetizando os objetivos propostos com os métodos de coleta de dados e as técnicas de análise de dados, o quadro 14 consolida estas perspectivas.

Quadro 14 - Objetivos específicos, coleta e técnica de análise de dados

Objetivos Específicos	Coleta de dados	Técnica de análise de dados
Identificar as práticas de Gestão de Projetos apropriadas para BPM;	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão bibliográfica estruturada • Pesquisa-ação • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental • Análise de conteúdo
Propor um guia de Gerenciamento de Projetos para BPM.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa-ação • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental • Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 Fases e etapas da pesquisa

As fases da pesquisa foram estruturadas com base no fluxo de desenvolvimento dos entregáveis da pesquisa. Ou seja: cada fase é composta por etapas que, em conjunto, foram responsáveis pela construção dos entregáveis. O quadro 15 apresenta as fases, suas etapas, os entregáveis e os capítulos de referência onde estão localizados os entregáveis.

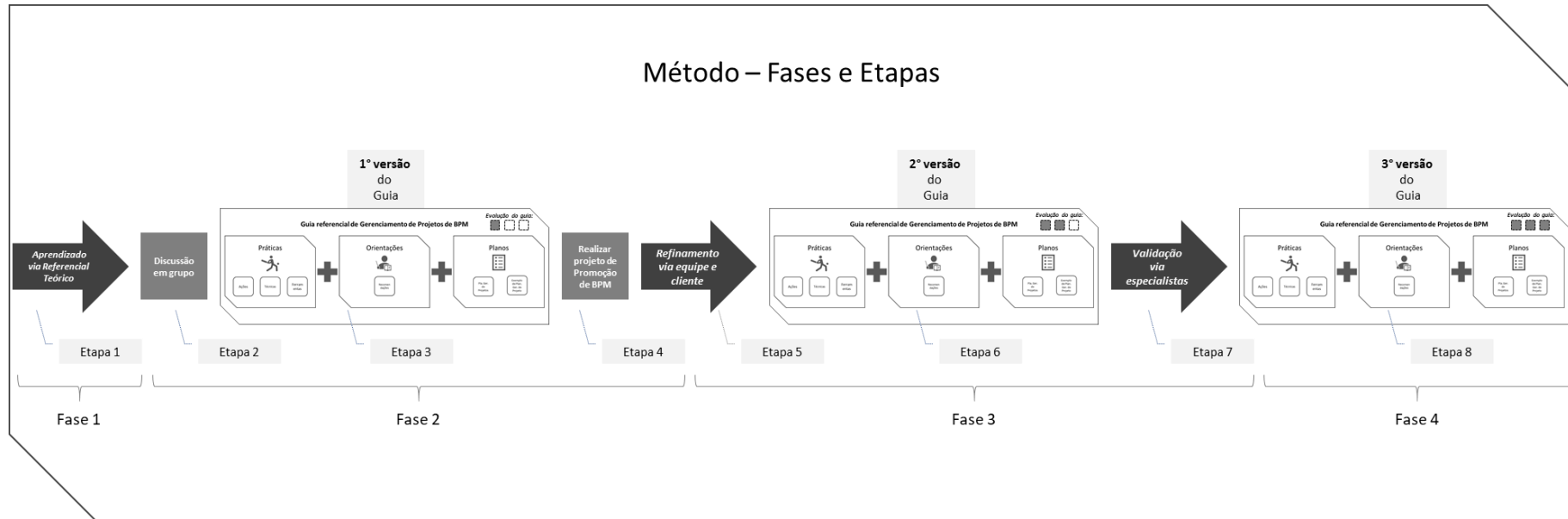
Quadro 15 – Fases da pesquisa

Fases	Etapas da Pesquisa	Entregáveis	Referência
Fase 1 Revisão da Literatura	1. Revisar na literatura o relacionamento entre BPM e GP.	<ul style="list-style-type: none"> • Refinamento conceitual de BPM e das abordagens de GP • Identificação na literatura as Práticas de GP apropriadas para projetos de BPM • Aspectos Relevantes identificados na interação entre BPM e GP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo 2.1 • Capítulo 2.2 • Capítulo 2.3.3 • Capítulo 2.3.4
Fase 2 Planejamento e realização da Pesquisa-Ação.	2. Discutir as práticas de GP apropriadas para projetos BPM. 3. Propor a 1º versão de um guia referencial para condução do GP de BPM. 4. Realizar projeto em acordo com primeira versão do guia.	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das práticas de GP apropriadas para BPM presentes na literatura. • 1º versão do guia referencial para condução do GP de BPM. • Promoção de BPM em uma organização 	Capítulo 4.2
Fase 3 Análise e Validação dos resultados.	5. Avaliar junto a equipe do projeto e cliente o guia referencial para condução do GP de BPM 6. Propor a 2º versão de um guia referencial para condução do GP de BPM 7. Validar junto a especialistas de BPM o guia referencial para condução do GP de BPM.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com equipe do projeto e cliente. • 2º versão do guia referencial para condução do GP de BPM. • Validação do guia pelos especialistas. 	Capítulo 4.2
Fase 4 Proposição do guia referencial para condução do GP de BPM	8. Propor a 3º versão de um guia referencial para condução do GP de BPM	<ul style="list-style-type: none"> • 3º versão do guia referencial para condução do GP de BPM. 	Capítulo 4.3 Apêndice A e B

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 7 ilustra as Fases e Etapas do trabalho com foco na evolução do guia referencial de GP para BPM.

Figura 7 - Fases e Etapas do trabalho com foco na evolução do guia



Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.1 - Fase 1: Revisão da Literatura

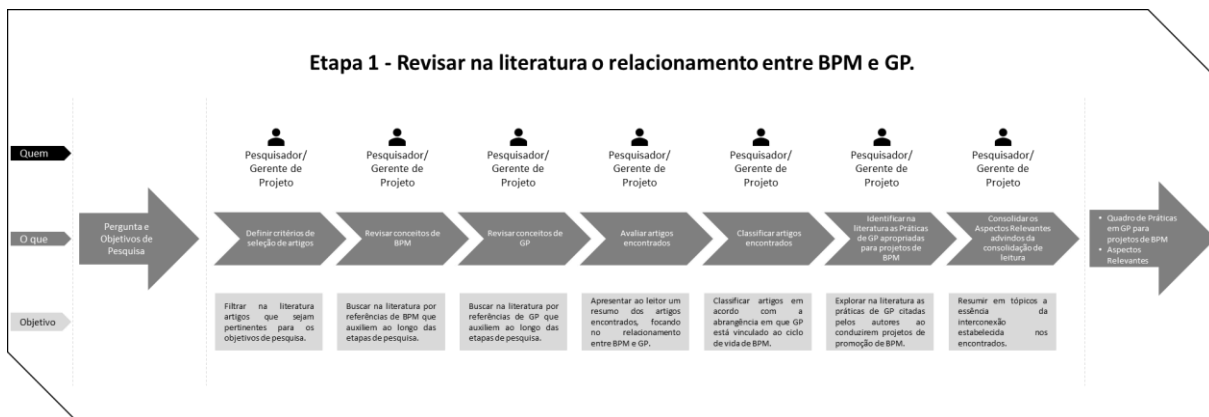
A primeira fase é composta pela revisão de literatura, buscando por referências que ajudem as fases seguintes de planejamento e realização da pesquisa-ação. Os entregáveis desta fase foram: (i) refinamento conceitual de BPM e das abordagens de GP por parte do pesquisador, transmitindo este conhecimento adquirido aos demais membros da equipe de projeto; (ii) identificação na literatura das Práticas de GP apropriadas para projetos de BPM, tendo como premissa a observação de práticas de GP presentes nos artigos de transformação de processos e (iii) os Aspectos Relevantes da interação entre BPM e GP, nos quais estão redigido em detalhes no Capítulo 2.3.4 do trabalho.

3.2.1.1 – Etapa 1: Revisar na literatura o relacionamento entre BPM e GP

A primeira etapa da pesquisa consistiu em buscar e analisar artigos científicos que expusessem os principais conceitos de BPM e GP de interesse para o trabalho e, também, artigos que integraram BPM e GP. Isto se justificou dado que a compreensão dos principais conceitos relacionados a BPM e GP, separadamente, não conduziram a análise de exemplos, gaps ou orientações sobre como proceder na interação entre ambos. Cabe ressaltar que a revisão da literatura entre BPM e GP, capítulo 2.3.4, foi considerado como entregável deste trabalho de pesquisa porque: (i) demandou um trabalho específico de análise do conteúdo encontrado, na qual resultou em classificações e interpretações e (ii) serviu de base para discussão dos resultados alcançados com os objetivos específicos. Para esta revisão da literatura adotou-se a busca por textos na categoria de artigos científicos, área de conhecimento em negócios, leitura integral dos artigos e sua breve descrição dos resultados com foco na relação entre BPM e GP. Os artigos foram ordenados e agrupados seguindo uma categorização em termos de intensidade na qual integrou BPM e GP.

A revisão da literatura também foi relevante para prover insumos à primeira versão de um guia referencial de condução do GP de BPM, dado que a leitura dos artigos esteve focada em buscar por Práticas de GP relatadas durante a condução de um projeto de promoção de BPM. Por fim, foram levantados aspectos relevantes advindos da leitura que, somando-se a categorização em termos de intensidade, resume as constatações acerca dos artigos científicos que relacionam BPM e GP. A figura 8 apresenta o fluxo, responsável e objetivo de cada atividade desta etapa.

Figura 8 - Etapa 1: Revisar na literatura o relacionamento entre BPM e GP



Fonte: elaborado pelo autor.

A próxima fase do trabalho agrupa todas as etapas que envolveram ação efetiva por parte do pesquisador em conjunto com outros integrantes da equipe do projeto, ou seja, os resultados da fase 2 derivaram de atividades com participação do grupo e do cliente.

3.2.2 - Fase 2: Planejamento e realização da Pesquisa-Ação

As etapas desta fase estão organizadas em: (i) Planejamento, como nos casos de discussões e seleções das práticas adotadas antes do projeto se iniciar e a (ii) realização em si da Pesquisa-Ação em acordo com o seu protocolo e primeira versão do guia referencial (Práticas + Orientações + Planos). Os entregáveis desta fase são: avaliação das práticas de GP apropriadas para BPM presentes na literatura, composição da primeira versão do guia referencial para condução do GP para projetos de BPM bem como a condução de um projeto de BPM em uma organização.

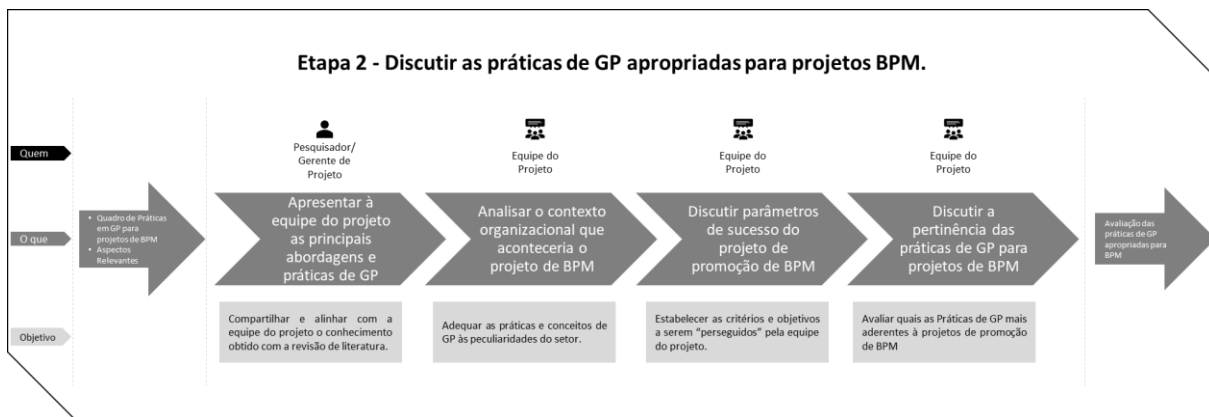
3.2.2.1 – Etapa 2: Discutir as práticas de GP apropriadas para projetos BPM

Nesta etapa, a primeira atividade foi a de compartilhar com a equipe do projeto os principais conceitos relativos a GP e suas práticas. Este compartilhamento se deu, em alguns momentos, em conjunto com a discussão e seleção do cliente na qual se realizaria o projeto piloto (contexto organizacional que ocorreria o projeto). Tal seleção levou em consideração características que permitissem o desenvolvimento do trabalho de forma efetiva e, para isto, foi avaliado: (i) necessidade do cliente em ter um projeto transformação de processos, (ii) predisposição em participar de reuniões e conceder documentos, (iii) conveniência em termos de

localização e (iii) conhecimento da equipe do projeto acerca do contexto organizacional. O cliente selecionado foi a Unidade de Pesquisa Clínica (UPC) de um hospital universitário, na qual já havia uma interação prévia cuja finalidade foi desenvolver um diagnóstico de processos. Deste diagnóstico prévio emergiu a necessidade de se desenvolver um projeto maior e mais profundo de promoção de BPM. Desta forma, os principais parâmetros de sucesso discutido para o projeto foram (i) a possibilidade de conduzi-lo em um contexto favorável e que (ii) houvesse a perspectiva real de entrega de benefícios. Portanto, o cliente selecionado apresentava características promissoras para realização do projeto.

A discussão sobre a seleção práticas de GP foi realizada por meio de reuniões presenciais, com pesquisadores especialistas em promoção de BPM opinando e debatendo as melhores estratégias para condução do projeto. A condução das discussões seguiu um fluxo dinâmico e os integrantes eram livres para opinar sobre todos os temas iniciais do projeto, como: premissas, restrições, estimativas de esforço, proporção adequada dos pacotes de trabalho, tempo disponível etc. Ou seja: a discussão e a seleção das práticas de GP não foram isoladas das demais discussões do projeto. Coube ao gerente do projeto auxiliar na condução destas reuniões e na compilação das informações de acordo com a literatura de GP, organizando as práticas avaliadas e sugeridas. A figura 9 apresenta o fluxo, responsável e objetivo de cada atividade desta etapa.

Figura 9 - Etapa 2: Discutir as práticas de GP apropriadas para projetos de BPM



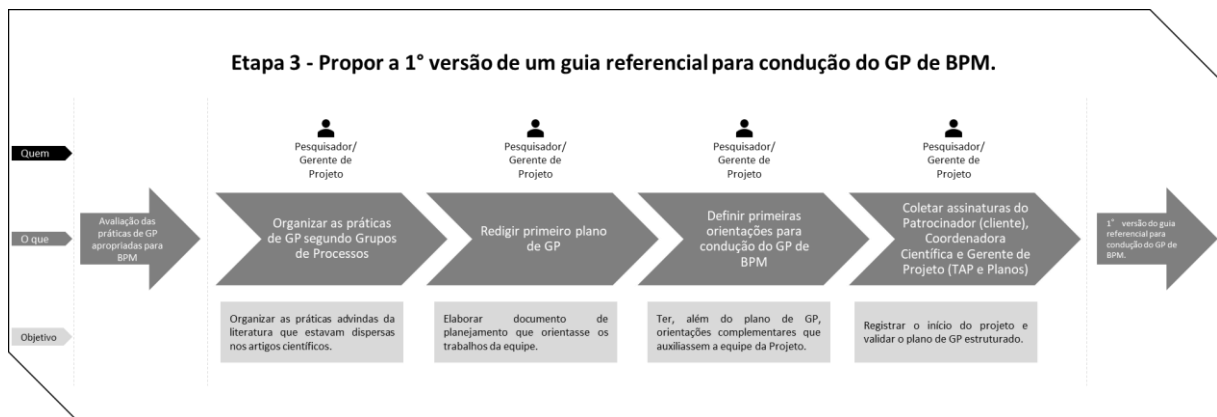
Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.2.2 – Etapa 3: Propor 1º versão do guia referencial para condução do GP de BPM

Nesta etapa do trabalho foi estruturado (i) a primeira versão do guia conforma as práticas apresentadas no capítulo 2.3.3, (ii) anotadas as orientações gerais presentes na literatura de GP (presentes ao longo do capítulo 2.2) e (iii) estruturado os primeiros planos. (suprimidos deste trabalho, dado que os Apêndices A e B são resultados finais desta atividade). Outras decisões foram realizadas nesta etapa como a seleção do software de desenvolvimento e controle do cronograma, estabelecido as premissas e requisitos do projeto, refinamento dos objetivos gerais e justificativas, análises do contexto organizacional do cliente entre outras ações relacionadas a GP e seu sucesso.

As saídas desta etapa, em termos de GP, foram as concepções e preenchimento do termo de abertura e plano de gerenciamento do projeto, ambos em acordo com as práticas de GP identificadas previamente. Estes foram redigidos pelo gerente de projetos, compartilhados e modificados seguindo as sugestões da equipe. Por fim ambos os documentos foram assinados pela coordenadora científica do projeto, gerente do projeto e patrocinador. A figura 10 apresenta o fluxo, responsável e objetivo de cada atividade desta etapa.

Figura 10 - Etapa 3: Propor a 1^o versão de um guia referencial para condução do GP de BPM



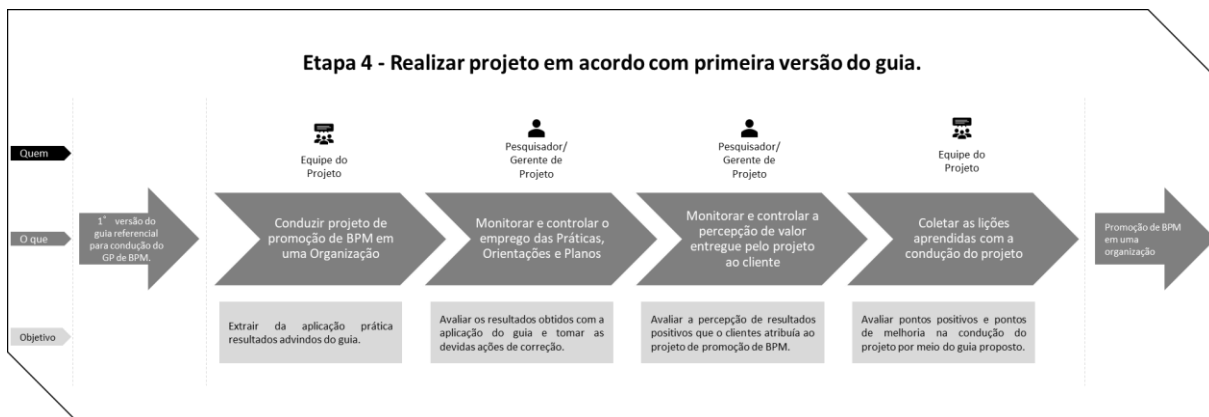
Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.2.3 – Etapa 4: Realizar projeto em acordo com a primeira versão do guia

Utilizando-se da primeira versão do guia referencial para condução do GP de BPM, foi realizado o projeto piloto de acordo com as práticas discutidas e selecionadas. A postura da equipe ao longo da condução do projeto seguiu um fluxo de trabalho e de relacionamento profissional entre as partes. Seja entre a equipe do projeto, seja entre equipe do projeto e cliente. Neste sentido, apesar do projeto servir futuramente de base de estudos em BPM e GP por parte dos pesquisadores membros da equipe do projeto, a tratativa prática foi de condução segundo as diretrizes planejadas, respeitando as premissas, respeitando as boas práticas de BPM e GP, debatendo os impactos das mudanças e, sobretudo, adotando o foco do cliente para tomada de decisão.

Ao longo da realização do projeto o pesquisador/gerente de projeto esteve atento ao emprego das práticas, orientações e planos para avaliar a necessidade de alterações nos mesmos. Outro ponto de atenção importante foi a percepção de valor entregue por parte do cliente, para verificar a utilidade de alterações na condução do GP. Ao fim do projeto, foi realizada a coleta de lições aprendidas por meio de uma reunião presencial entre os integrantes da equipe do projeto, avaliando os pontos positivos e de melhorias no projeto de promoção de BPM. A figura 11 apresenta o fluxo, responsável e objetivo de cada atividade desta etapa.

Figura 11 - Etapa 4: Realizar projeto em acordo com primeira versão do guia.



Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.3 - Fase 3: Análise e Validação dos resultados

Nesta fase os esforços estiveram concentrados em coletar e analisar os resultados alcançados na fase anterior, seja por meio de entrevistas com integrantes da equipe do projeto e cliente, seja pela etapa final de validação junto a especialistas de mercado. Os principais entregáveis foram a realização das entrevistas com a equipe do projeto e cliente, o consequente refinamento do guia e a validação por parte de especialistas.

3.2.3.1 – Etapa 5: Avaliar junto a equipe do projeto e cliente o guia referencial para condução do GP de BPM

A avaliação da primeira versão do guia foi realizada ao fim do projeto. Os avaliadores nesta etapa foram: equipe do projeto, *gestores* e o patrocinador do projeto (ambos interpretados como “clientes” do projeto). Foram aplicados questionários a fim de compreender o que poderia ser diferente em termos de GP, bem como e avaliar o sucesso do mesmo.

Para a equipe do projeto as perguntas foram segregadas de acordo com os grupos de processos do PMBOK para que, desta forma, ajudasse os integrantes a recordarem dos eventos do projeto e, também, que não deixassem de avaliar o projeto como um todo. As perguntas realizadas levaram em consideração que os integrantes da equipe eram os atores com maior contato e influência sobre as decisões de GP, capazes de avaliar o que faltou, o que foi realizado em excesso e as dificuldades. Também eram responsáveis diretos por conduzir os pacotes de trabalho e, por isso, tinham condições de avaliar a utilidade das práticas de GP para a promoção de BPM:

1. Inicialização (formalização do início do projeto com o Termos de Abertura e Identificação do *Stakeholders*)
 1. Durante o projeto, sentiu que houve:
 1. Falta de algo relevante?
 2. Excesso de algo relevante?
 3. Dificuldade?
 2. Nestes processos, como as práticas, métodos e rotinas foram:
 1. Úteis para a promoção de BPM?
2. Planejamento (Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto de acordo com os planos auxiliares)
 1. Durante o projeto, sentiu que houve:
 1. Falta de algo relevante?
 2. Excesso de algo relevante?
 3. Dificuldade?
 2. Nestes processos, como as práticas, métodos e rotinas foram:
 1. Úteis para a promoção de BPM?
3. Execução (Mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto, gerenciar a Equipe do Projeto, orientar e Gerenciar o Trabalho da Equipe, Gerenciar as Comunicações, Realizar a Garantia da Qualidade)
 1. Durante o projeto, sentiu que houve:
 1. Falta de algo relevante?
 2. Excesso de algo relevante?
 3. Dificuldade?
 2. Nestes processos, como as práticas, métodos e rotinas foram:
 1. Úteis para a promoção de BPM?
4. Monitoramento e Controle (Controlar: Escopo, Cronograma, Comunicações, Qualidade, Riscos, Partes Interessadas, Trabalho, realizar controle integrado das mudanças)
 1. Durante o projeto, sentiu que houve:
 1. Falta de algo relevante?
 2. Excesso de algo relevante?
 3. Dificuldade?
 2. Nestes processos, como as práticas, métodos e rotinas foram:
 1. Úteis para a promoção de BPM?
5. Encerramento (formalização o encerramento do projeto)
 1. Durante o projeto, sentiu que houve:
 1. Falta de algo relevante?
 2. Excesso de algo relevante?
 3. Dificuldade?
 2. Nestes processos, como as práticas, métodos e rotinas foram:
 1. Úteis para a promoção de BPM?
6. Quanto você entende que a abordagem utilizada contribuiu para o resultado do projeto?

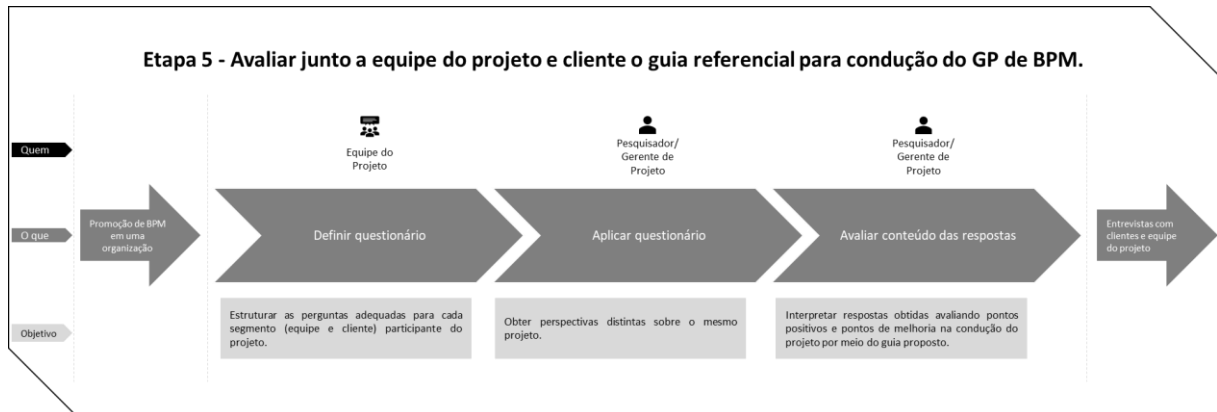
As respostas dos integrantes da equipe tiveram seu conteúdo analisado e incorporado ao texto dissertado no capítulo 4 de resultados, servindo de base para avaliação do guia referencial.

A avaliação por parte do cliente seguiu uma abordagem distinta da efetuada junto aos integrantes da equipe. O cliente avaliou o sucesso do projeto, se a condução do projeto foi realizada de forma organizada, a utilidade dos documentos entregues e sua satisfação. Esta abordagem se justifica dado que a expectativa do cliente está voltada para os resultados do serviço, porém, atento a forma como está sendo conduzido os trabalhos. Para os clientes foram realizadas as seguintes perguntas:

1. Na sua opinião, o trabalho desempenhado pela equipe do projeto foi conduzido de forma organizada? Por quê?
2. Quão útil você considerou os documentos de: termo de abertura? Por quê?
3. Quão útil você considerou o documento de plano de gerenciamento do projeto? Por quê?
4. Quão útil você considerou os documentos de: termo de encerramento? Por quê?
5. Quão satisfeito você ficou com os resultados da gestão do projeto? Por quê?
6. O projeto foi um sucesso? Por quê?

As respostas dos clientes tiveram seu conteúdo analisado e incorporado ao texto dissertado no capítulo 4 de resultados, servindo de base para avaliação do guia empregado pelo projeto. A figura 12 apresenta o fluxo, responsável e objetivo de cada atividade desta etapa.

Figura 12 - Etapa 5: Avaliar junto a equipe do projeto e cliente o guia referencial para condução do GP de BPM

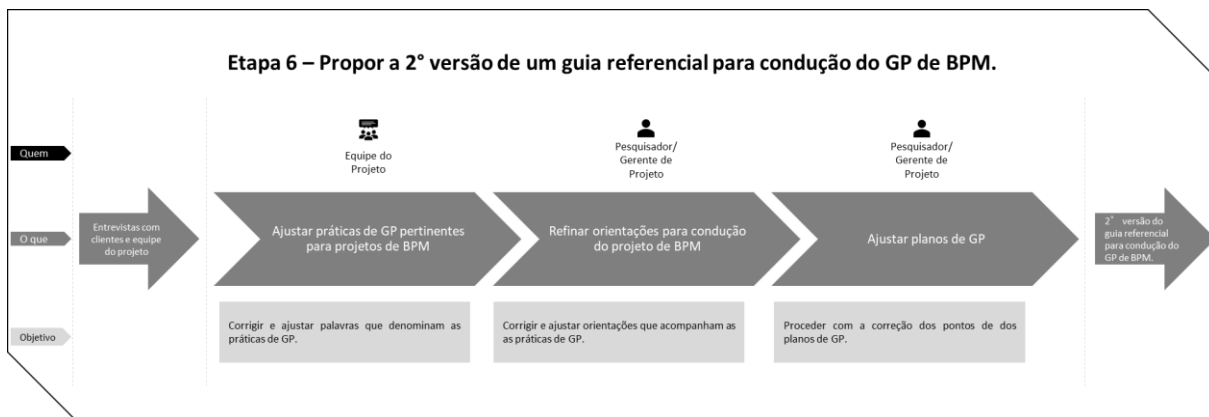


Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.3.2 – Etapa 6: Propor a 2ª versão de um guia referencial para condução do GP de BPM

A avaliação do guia utilizado no projeto serviu para que uma nova versão revisada fosse gerada. A segunda versão consistiu em reformular práticas, orientações e planos para explicitar melhor cada componente, remover excessos, acrescentar pendências e personalizar melhor o guia para a realidade de um projeto de BPM. A proposição do guia evoluiu dado que houve um projeto executado seguindo as diretrizes definidas, seguido da coleta e avaliação das percepções dos principais envolvidos a fim de identificar melhorias e refinar o processo. A figura 13 apresenta o fluxo, responsável e objetivo de cada atividade desta etapa.

Figura 13 - Etapa 6: propor a 2ª versão de um guia referencial para condução do GP de BPM



Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.3.3 – Etapa 7: Validar junto a especialistas de BPM o guia referencial para condução do GP de BPM

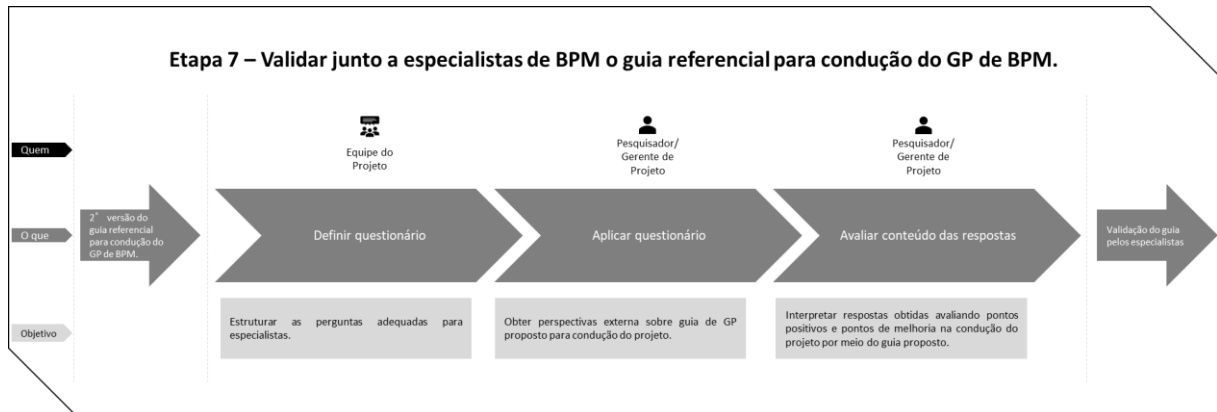
Esta etapa foi importante para que a proposição do guia não ficasse restrita ao círculo de partes interessadas do projeto e, desta forma, perspectivas distintas fossem incorporadas ao resultado do guia.

Foram entrevistados 3 (três) especialistas e a seleção destes obedeceu a critérios relacionados com: tempo de mercado em que o profissional vem atuando, especialização técnica em BPM e atuação em gerenciamento de projetos de BPM. O guia resultante da segunda versão foi apresentado na íntegra aos entrevistados, justamente para que pudessem avaliar a pertinência e a adequação das proposições. O intuito foi incorporar a experiência destes profissionais ao guia e para tanto foi questionado:

1. Quais as dificuldades na hora de fazer o planejamento, execução e controle de projetos BPM?
2. Quais práticas presentes no guia não agregam valor para o sucesso do projeto?
3. Quais práticas relevantes não estão contempladas no guia?
4. Quais práticas são muito específicas e de difícil replicabilidade em outros contextos de projetos de BPM?

A figura 14 apresenta o fluxo, responsável e objetivo de cada atividade desta etapa.

Figura 14 - Etapa 7: Validar junto a especialistas de BPM o guia referencial para condução do GP de BPM



Fonte: elaborado pelo autor.

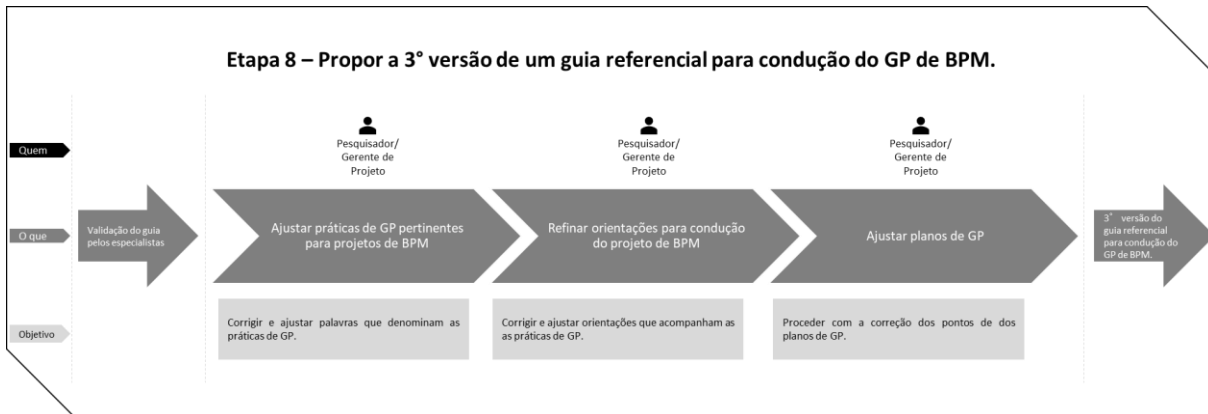
3.2.4 - Fase 4: Proposição do guia referencial para condução do GP de BPM

A última fase está relacionada com os principais resultados almejados da pesquisa, sendo estes o de (i) identificar as práticas de GP apropriadas para projetos de BPM e (ii) propor um guia referencial para condução do GP de BPM. Portanto, esta fase consolida todos os resultados anteriores em proposição que passaram por um processo de análise e validação sendo, por fim, dispostas em um guia referencial prático de uso.

3.2.4.1 – Etapa 8: Propor a 3ª versão de um guia referencial para condução do GP de BPM

Incorporada à perspectiva dos especialistas, o trabalho foi de, novamente, reformular as práticas, orientações e plano para remover excessos, acrescentar pendências e personalizar ainda mais o guia para a realidade de um projeto de BPM. Esta foi a última versão revisada do guia, concluindo os trabalhos para os fins desta pesquisa. A figura 15 apresenta o fluxo, responsável e objetivo de cada atividade desta etapa.

Figura 15 - Etapa 8: Propor a 3ª versão de um guia referencial para condução do GP de BPM



Fonte: elaborado pelo autor.

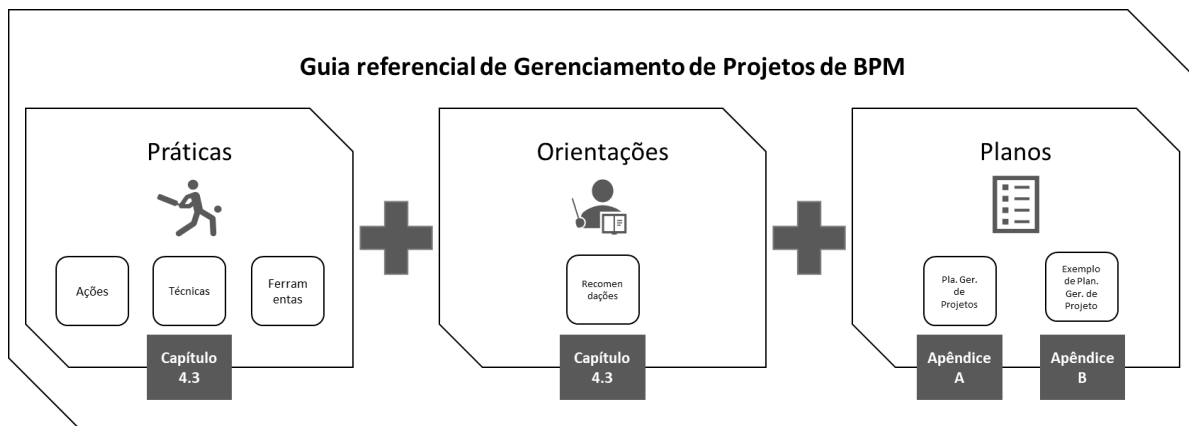
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e discussões que contemplam os objetivos do trabalho de: (i) identificar as práticas de Gestão de Projetos apropriadas para BPM e (ii) propor um guia referencial para condução do GP de BPM. Para tal o capítulo foi dividido em três partes. A primeira, que contém a Fase 2, diz respeito ao momento no qual houve engajamento efetivo por parte do pesquisador e equipe do projeto em discutir, selecionar e realizar as práticas de GP pertinentes a um projeto de BPM. A segunda parte, que contém a Fase 3, refere-se ao empenho realizado por parte do pesquisador em entrevistar a equipe do projeto e o cliente a fim de analisar as práticas, orientações e planos adotados na condução do projeto de pesquisa-ação, bem como validá-las junto a especialistas. A terceira parte, que contém a Fase 4, compila os resultados das fases anteriores e apresenta as Práticas e Orientações levando em consideração as lições aprendidas por parte do pesquisador e todas as entrevistas realizadas previamente.

O capítulo também incorpora, ao longo de todos os tópicos, as discussões comparativas entre os resultados alcançados e o referencial teórico, sobretudo quanto aos aspectos relevantes apresentados no capítulo 2.3.4 de: (AR1) é importante para transformação de processos, (AR2) GP é utilizado na fase de Implementação do ciclo de vida de BPM e de que (AR3) não há explicações de como aplicar as práticas de GP em um contexto de promoção de BPM.

Os conteúdos apresentados no Apêndice A, sendo os planos de gerenciamento de projetos, bem como Apêndice B que contempla o exemplo de aplicação dos planos, também compõem os resultados desta pesquisa. Para uma compreensão mais detalhada do projeto de pesquisa-ação, consultar o Apêndice B contribui para conhecer melhor o escopo, cronograma, estrutura organizacional do projeto, premissa, restrições, riscos identificados, partes interessadas, entre outras informações. A figura 16 endereça os resultados de cada componente do guia nesta pesquisa.

Figura 16 - Localização dos resultados do guia



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1 Resultados da Fase 2 - Planejamento e realização da Pesquisa-Ação

O primeiro tópico deste capítulo apresenta as resoluções da fase de discussão e seleção das práticas de GP para projeto de BPM, com a dissertação de características do contexto do projeto que foram relevantes para a tomada de decisão.

4.1.1 Discussão das práticas de GP apropriadas para projetos de BPM

O cuidado inicial desta discussão foi o de analisar as práticas encontradas na literatura de GP e avaliar a pertinência para a ocasião, conforme a própria teoria de GP preconiza, debatendo a relação entre custo e benefícios de dispendir tempo e energia com a aplicação das mesmas. Estas discussões, conduzidas em reuniões presenciais entre os membros da equipe do projeto, partiram do objetivo primário de não comprometer o sucesso do projeto; seja por excesso de trabalho na concepção e uso de práticas de GP ou, ao contrário, por negligenciar o uso de ferramentas e processos. Portanto, os materiais teóricos explorados de GP, independente das classificações apontadas (tradicional, ágil, híbrido, improvisação, etc.), foram avaliados considerando a (i) relevância da fonte de informação (artigos acadêmicos e/ou associações profissionais) e a (ii) aderência ao projeto de promoção de BPM. Uma leitura válida de ser realizada no processo de seleção das práticas é dividir a atividade em dois momentos distintos: já existentes antes de se iniciar o projeto e presentes durante o processo de seleção. A evolução do balanceamento destes componentes resultou nas práticas selecionadas. A figura 17 ilustra esta configuração.

Figura 17 – Componentes influenciadores da seleção das áreas de conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor.

As competências e experiências individuais dos integrantes pré-designados para compor a equipe do projeto foram importantes porque cada integrante trouxe para a discussão suas perspectivas e conhecimentos sobre as práticas de GP. A opinião geral da equipe era de que a aplicação de um conjunto de práticas de GP e a designação de um Gerente de Projetos aumentaria o compromisso da equipe e do cliente com a busca pelos resultados. Apesar da quantidade de pesquisadores envolvidos na equipe que relataram ter participado de outros projetos de promoção de BPM, o conhecimento das práticas de GP era limitado e sem *expertise* significativa sobre a aplicação das mesmas. O que havia na equipe eram pesquisadores com doutorado, mestrado, autores de artigos científicos em BPM que já tinham participado ou gerenciado projetos de promoção de BPM, porém sem trilhar uma diretriz estruturada de um guia de GP. Portanto, as práticas sugeridas eram advindas de um conhecimento tácito em GP, por exemplo: “definir escopo”, “controlar cronograma”, “estimar recursos”, “orientar o trabalho” e “identificar riscos”.

Para superar esta condição de superficialidade no tratamento das práticas de GP, sendo este um dos objetivos primários desta pesquisa, o trabalho inicial foi de apresentar à equipe do projeto os principais conceitos de GP. A estratégia empregada de apresentação envolveu integrar conceitos e práticas de GP com a conceitos e práticas de promoção de BPM. Por conceitos e práticas de BPM entende-se as atividades necessárias para conduzir o ciclo de vida de BPM. Logo, buscando convergir ambos os temas desde o início, o trabalho consistiu em encaixar as práticas de BPM em atividades de GP do tipo: “definir os objetivos do projeto”, “justificativas”, “premissas”, “restrições”, “patrocinador”, “planos de gerenciamento”, “termo de abertura” etc. Esta estratégia se demonstrou válida, sendo que as práticas de GP passaram a servir de estrutura para avaliar os recursos necessários para concepção do produto (promoção de BPM), bem como o trabalho demandado para tal. Outro ponto importante é que esta

integração unificou as discussões de BPM e GP dentro da mesma conversa, coibindo a tratativa segregada de práticas de GP e práticas de BPM.

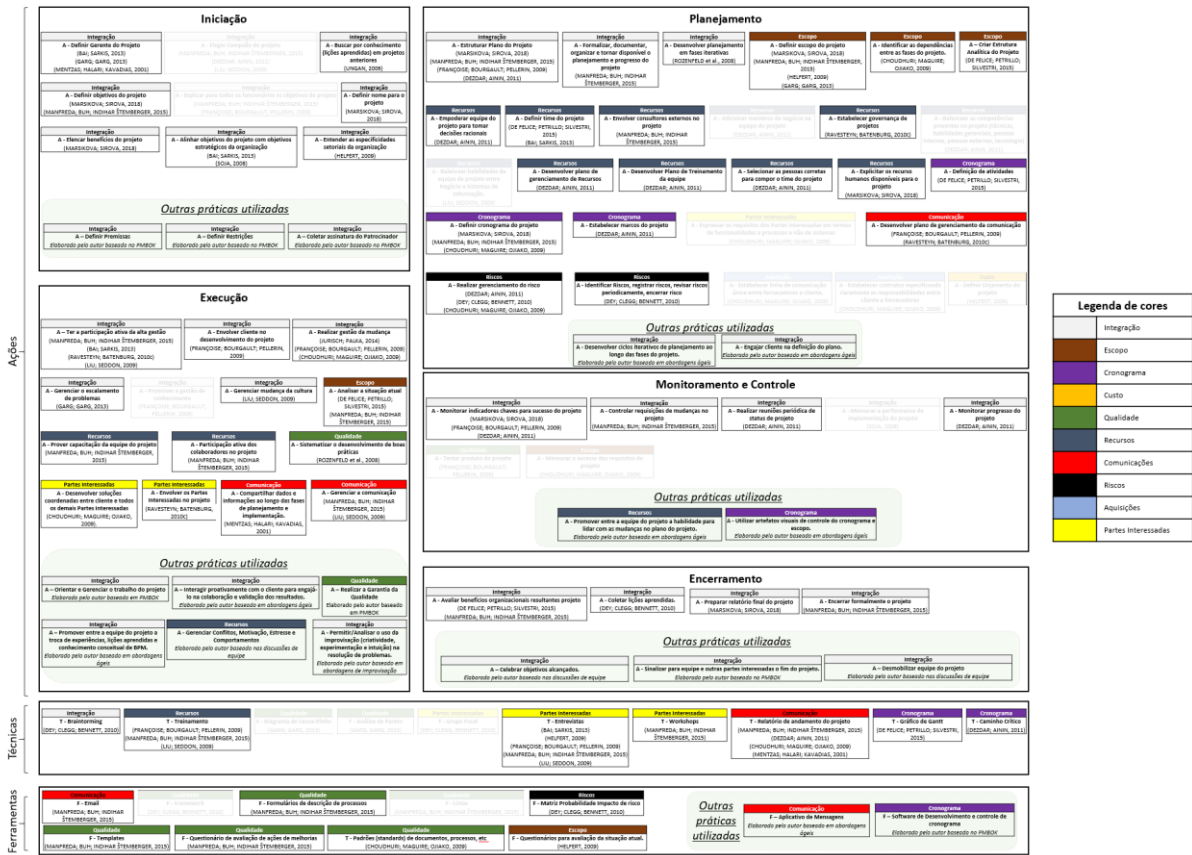
Sobre esta discussão de práticas apropriadas de GP para projetos de BPM, considerando a perspectiva do cliente, pode-se dizer que não foi dado um tratamento especial para esta etapa de pesquisa. O foco da equipe junto ao cliente foi de valorizar os benefícios esperados pela conclusão do projeto de BPM e que, em suma, o GP representaria a oportunidade de trabalhar de forma coordenada para transformar a organização de uma situação atual (AS IS) para uma situação futura (TO BE) na qual a performance em processos estaria em um nível superior. Além disso era preponderante que houvesse uma carga de racionalização na alocação dos recursos (tempo, pessoas, dinheiro) dada a escassez dos mesmos. Logo, com um Gerente de Projetos designado para as práticas GP e a equipe do projeto comprometida com os planos e diretrizes, o objetivo primário passou a ser o de não comprometer os benefícios esperados pela transformação dos processos.

Já o contexto do projeto influenciou a seleção das áreas de conhecimento dado as peculiaridades referentes aos *stakeholders*, as regras de negócios, fontes de riscos, estratégia organizacional e as expectativas do cliente. Como apontado por Helfert (2009), o entendimento e domínio das particularidades do ambiente organizacional são cruciais para o sucesso de um projeto de BPM. No caso, o projeto foi desenvolvido em uma Unidade de Pesquisa Clínica (UPC), sendo esta uma área responsável por conduzir protocolos de pesquisas clínicas em humanos com características específicas. Estes protocolos são elaborados por indústrias farmacêuticas, indústrias de equipamentos médicos, acadêmicos, entre outros agentes. A fase de pesquisa clínica é obrigatória para que os resultados sejam coletados com qualidade e em um ambiente controlado. Para o contexto de uma UPC, a equipe do projeto teve que considerar questões relevantes relacionadas com: regras de negócios, aspectos regulatórios, trabalhos prévios realizados de melhorias em processos, quantidade de pessoas disponíveis na organização para contribuir com projeto, competências em gestão do cliente ou mesmo a predisposição de trabalhar em equipe com pessoas externas à organização.

Portanto, levando em consideração os argumentos apresentados de custo benefício, contexto organizacional, parâmetros de sucesso e pertinência para BPM a figura 18 apresenta as práticas de GP discutidas e selecionadas antes da realização do projeto. Trata-se da primeira versão de práticas apropriadas para projetos de BPM, sendo que haverá refinamentos posteriores advindos das lições aprendidas da condução do projeto, entrevistas com clientes, entrevistas com a equipe e especialistas. As práticas não utilizadas estão sinalizadas com um nível de transparência menor. Esta foi uma avaliação situacional e não representa que tais

práticas não são importantes, mas sim que para o contexto do projeto a relação custo benefício não foi favorável para seleção. Porém, outras práticas foram utilizadas e estão destacadas. Estas práticas advêm das discussões em equipe e da literatura de GP, porém não estão relatadas dentro da revisão de literatura do capítulo 2.3, ou seja: são práticas de GP que não estão presentes nos artigos de transformação de processos que buscaram interagir BPM e GP. O critério de adição destas práticas também respeitou as análises anteriores de custo benefício, adequação ao contexto organizacional e pertinência para BPM.

Figura 18 – Visão Geral das Práticas selecionadas e outras utilizadas (1 versão)



Fonte: elaborado pelo autor.

O próximo tópico argumenta sobre a primeira versão do guia, dissertando principalmente sobre as orientações gerais e planos adotados para esta etapa de pesquisa.

4.1.2 Proposição da 1ª versão de um guia referencial para condução do GP de BPM

A composição do guia, em um primeiro momento, partiu do refinamento na organização das práticas de GP segundo os grupos de processos do PMBOK. A figura 19, apresentada no tópico anterior, é resultante também do esforço desta etapa. Este exercício de refinamento foi importante para estruturar o trabalho de GP dado que tais práticas presentes na literatura de BPM não estavam rotuladas quanto ao momento adequado de uso, conforme relatado no capítulo 2.3 de referencial teórico. Logo, com as práticas organizadas, a ação do gerente de projetos se concentrou em alocá-las em planos. As primeiras versões destes planos, baseadas em *templates* e documentos presentes na literatura de GP, tiveram por objetivo primário delinear o trabalho da equipe. Os planos também foram importantes para sinalizar aos

stakeholders envolvidos que a iniciativa de BPM seria conduzida sob as diretrizes de GP, fortalecendo o comprometimento de todos com os objetivos e uso racional dos recursos.

Portanto, os principais resultados desta etapa estão relacionados aos benefícios intrínsecos de planejar e acordar entre as partes envolvidas o que precisa ser feito. Com a primeira versão do guia os objetivos e justificativas do projeto ficaram explícitos, houve uma melhor compreensão das restrições, bem como uma visão mais estruturada da jornada de trabalho necessária para alcançar o sucesso na promoção de BPM.

O próximo tópico irá explorar os resultados da realização do projeto em acordo com as práticas apresentadas na figura 19, bem como outras orientações e planos elencados para este primeiro momento.

4.1.3 Realização do projeto em acordo com a primeira versão do guia

A etapa de realização do projeto de promoção de BPM demandou o maior nível de atenção e esforço entre todas as etapas de pesquisa. Mesmo com o embasamento teórico prévio, a aplicação das práticas de GP em um contexto real exigiu adaptações e criatividade para solucionar imprevistos, conforme prerrogativas da improvisação (CHRISTOPOULOS et al., 2016; LEYBOURNE, 2009).

Ainda em um momento pré-projeto, na qual o termo de abertura do projeto não estava assinado, algumas práticas não identificadas na literatura foram executadas pela equipe e os resultados obtidos são pertinentes de serem considerados em projetos de BPM. Tais práticas dizem respeito ao: (i) entendimento dos fatores motivacionais da promoção de BPM, buscando compreender o histórico de iniciativas de melhorias de processos, bem como as principais dores organizacionais que se espera solucionar; (ii) avaliação macro do contexto organizacional externo e interno, sendo isto importante para conhecer a relevância do cliente dentro do setor, sua cultura, perfil de liderança, os apoiadores da iniciativa e regras de negócios dominantes; (iii) o alinhamento entre as expectativas do cliente e a proposta de BPM, apresentando exemplos de benefícios conquistados em outras organizações e avaliando se a abordagem de BPM casa com o modelo de gestão desejado; (iv) avaliar recursos pré-designados para o projeto, ou seja, pessoas disponíveis para compor o time do projeto, o tempo disponível dos envolvidos, os possíveis *focal points*, possível infraestrutura de trabalho (computadores, *softwares*, celulares, espaço físico, etc.) e uma ordem de grandeza financeira reservada em orçamento para investir na viabilização dos planos de ações e possíveis mudanças tecnológicas.

No mais, para avaliar a aplicação das outras práticas de GP utilizadas, a estrutura deste capítulo segue o fluxo dos grupos de processo (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, Encerramento) para organizar as “Ações” e mais dois subtópicos representando “Técnicas” e “Ferramentas”. A narrativa serve para explorar como foi a aplicação das práticas, bem como os pontos positivos que contribuíram para o sucesso do projeto.

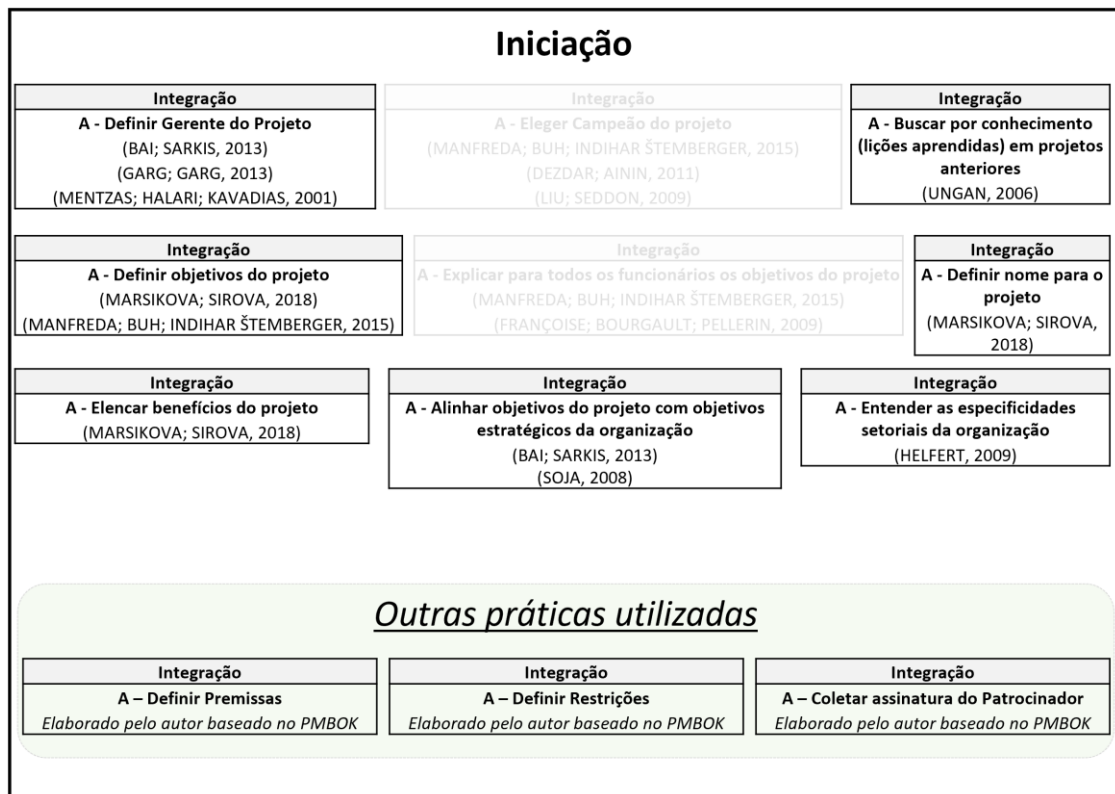
4.1.3.1 – Iniciação

As práticas de GP pertencentes ao grupo de Iniciação tiveram papel fundamental no sucesso do projeto. O que se pode observar em campo é que os direcionamentos providos das práticas de iniciação foram indispensáveis ao sanar dúvidas básicas. Por exemplo: quem será o gerente do projeto, quando começa o projeto, quais as restrições, quais os objetivos específicos, quais os benefícios organizacionais almejados, quais premissas serão adotadas para fins de planejamento, se está autorizado o início dos trabalhos, entre várias outras resoluções desdobradas destas questões. Portanto, houve um alinhamento importante entre equipe do projeto e cliente, colocando todos em um mesmo nível de conhecimento acerca das diretrizes do projeto.

Especialmente para promoção de BPM, este momento inicial do projeto também serviu para compartilhar conceitos importantes desta abordagem de gestão, bem como prover respostas às dúvidas iniciais sobre como seria na prática as ações da equipe. As dúvidas iniciais eram do tipo: se somente a alta gestão do cliente participaria das reuniões, se seriam mapeados todos os processos, se seriam desenvolvidos procedimentos operacionais padrão, entre outras. Parte destas perguntas, sobretudo aquelas que diziam respeito às práticas de BPM que seriam utilizadas, foram direcionadas para o momento de planejamento onde o escopo do produto seria mais bem detalhado.

Portanto, as práticas pertencentes ao grupo de iniciação contribuíram para a promoção de BPM por ser um momento propício para compartilhar conhecimento e decisões importantes do projeto. Destaca-se ainda a importância de a fase de iniciação ser também um marco para o projeto, sinalizando que o patrocinador endossou o início das operações e que há um alinhamento entre os objetivos do projeto e os objetivos estratégicos da organização. O principal documento gerado nesta etapa foi o Termo de Abertura do projeto, que formalizou muitas das práticas aplicadas incluindo a assinatura do patrocinador. A figura 19 apresenta as práticas utilizadas entre outras que foram relevantes para projeto.

Figura 19 – Práticas (Ações) de Iniciação utilizadas



Fonte: elaborado pelo autor.

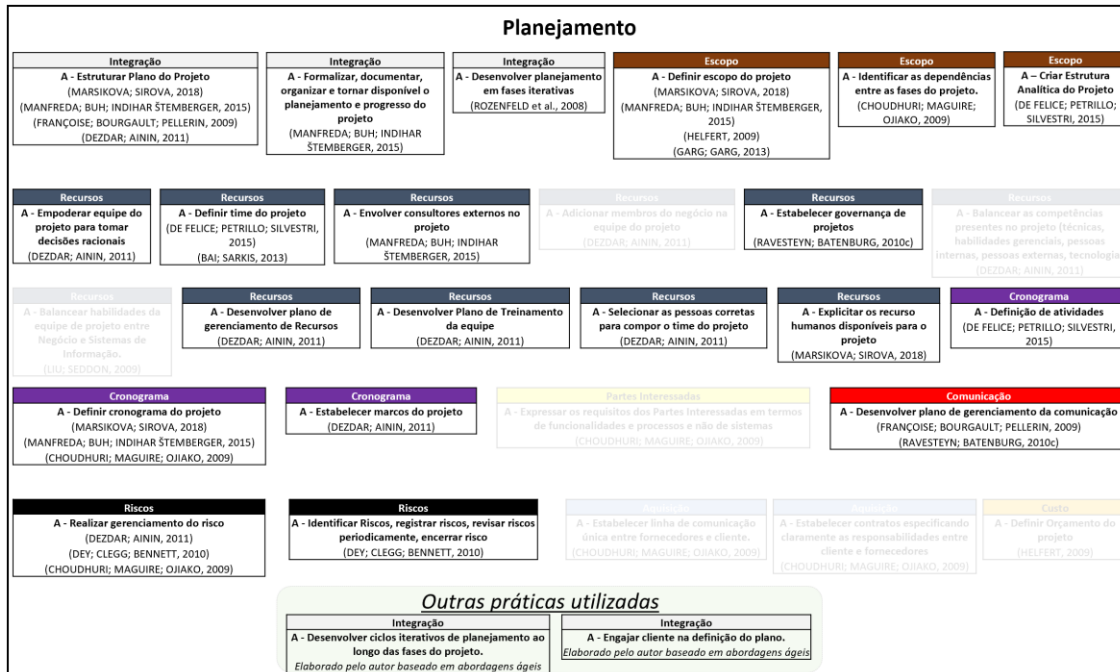
4.1.3.2 – Planejamento

As práticas de GP utilizadas durante a etapa de planejamento contribuíram para a promoção de BPM por desdobrar os objetivos do projeto em planos que organizaram os recursos disponíveis. Neste sentido, respostas importantes foram dadas. Por exemplo: (i) Qual o ciclo de vida de promoção de BPM utilizaremos? (ii) Quais serão os critérios para priorização dos processos a serem diagnosticados? (iii) Quais abordagens de diagnóstico serão adotadas? (iv) Quem será o responsável por conduzir cada atividade? (v) Quanto tempo será necessário em cada etapa? (vi) Até que ponto irá o trabalho da equipe do projeto? Entre outras questões.

A principal saída desta fase de planejamento foram os planos de gerenciamento de projeto que seguiram a organização proposta pelo PMBOK de áreas de conhecimento. Este documento foi assinado pelo patrocinador e coordenadora científica do projeto, dado que ambos estavam engajados em contribuir com diretrizes para fins de planejamento. Cabe ressaltar que, sendo um projeto de promoção de BPM em um contexto complexo, foi importante retomar periodicamente à concepção dos planos para refinamentos e alterações. Esta dinâmica tornou o

planejamento iterativo e colaborativo entre equipe do projeto e cliente. A figura 20 apresenta as práticas utilizadas entre outras que foram relevantes para projeto.

Figura 20 - Práticas (Ações) de Planejamento utilizadas



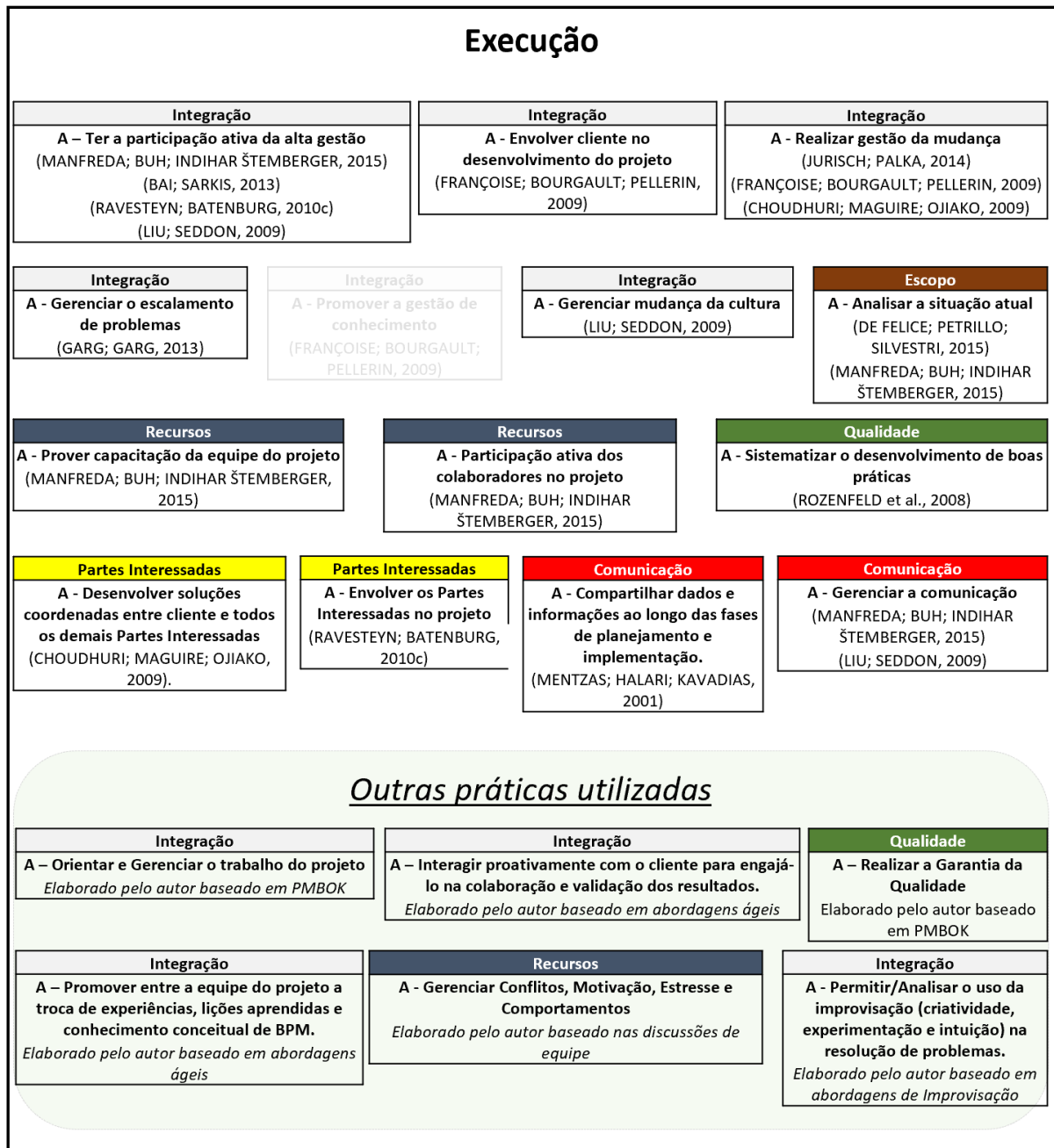
Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.3 – Execução

Durante a execução dos planos estruturados previamente, as práticas de GP contribuiriam sobretudo para engajar a equipe do projeto e outras partes interessadas no cumprimento do trabalho. A presença de uma pessoa no papel de Gerente de Projetos, mobilizando recursos e informações, foi útil justamente para garantir que os esforços estavam sendo executados na direção correta. Em linhas gerais, práticas relacionadas à comunicação, garantia da qualidade, mobilização de pessoas, gestão da mudança e gestão de conflitos foram o foco do Gerente de Projetos, sendo que as demais pessoas do projeto estavam dedicadas em cumprir com a execução do escopo do produto.

Durante a execução, bem como a etapa de iniciação, muita experiência e conhecimento foi compartilhado entre a equipe. Foram reforçados conceitos fundamentais de BPM e estimulado o uso da criatividade e experimentação na resolução de problemas. A figura 21 apresenta as práticas utilizadas entre outras que foram relevantes para o projeto.

Figura 21 - Práticas (Ações) de Execução utilizadas



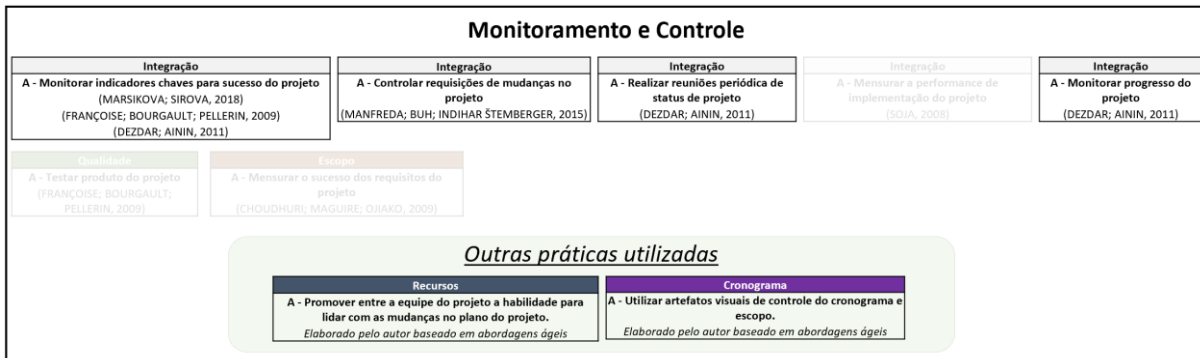
Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.4 – Monitoramento e Controle

As práticas de monitoramento e controle do projeto contribuirão para a promoção de BPM por garantir uma avaliação entre planejado e realizado, direcionando as mudanças necessárias nos planos. Estes momentos também contribuem para sinalizar ao patrocinador e outras partes interessadas que há um controle sendo realizado, servindo de manutenção ao engajamento. Em conjunto com a avaliação constante do *status* do projeto, especialmente nesta

situação de BPM, foi importante promover entre a equipe do projeto o entendimento de que os planos de projetos poderiam mudar, em acordo com novas condições no ambiente de projeto. A figura 22 apresenta as práticas utilizadas entre outras que foram relevantes para projeto.

Figura 22 - Práticas (Ações) de Monitoramento e Controle utilizadas

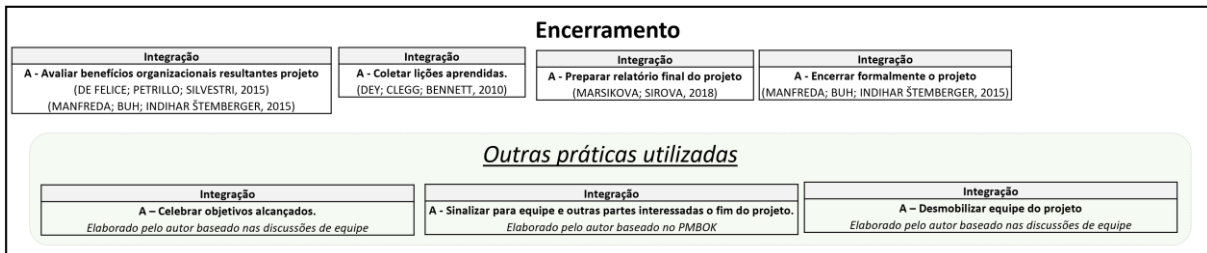


Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.5 – Encerramento

As práticas de GP relacionadas ao encerramento contribuíram para, bem como a etapa de iniciação, estabelecer um marco importante na linha do tempo da iniciativa de promoção de BPM. Neste caso, as práticas de GP auxiliaram na sinalização do fim do projeto, a consequente desmobilização dos recursos e a coleta das lições aprendidas. O encerramento do projeto também foi importante para demonstrar ao patrocinador que novos projetos, aprofundando a promoção de BPM na organização, seriam bem-vindos para ampliar os benefícios de uma gestão por processos. Como forma de pontuar este marco de encerramento e celebrar os objetivos alcançados, foi realizado um evento de encerramento na qual o relatório final e as próximas ações de melhoria foram compartilhadas. A figura 23 apresenta as práticas utilizadas entre outras que foram relevantes para o projeto.

Figura 23 - Práticas (Ações) de Encerramento utilizadas

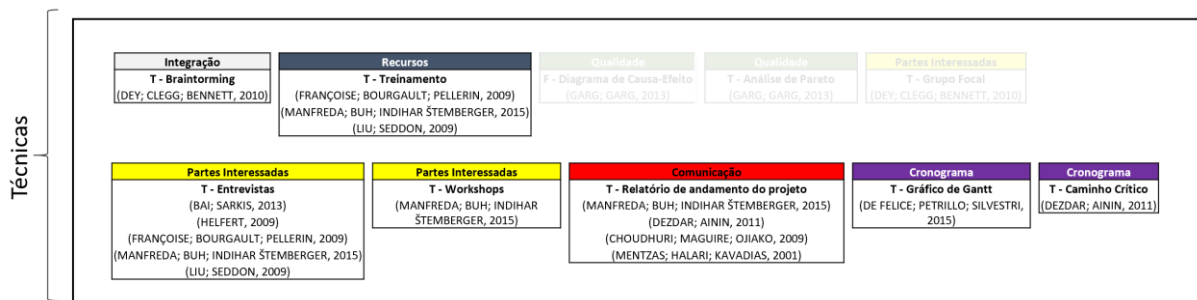


Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.6 – Técnicas

As práticas de GP classificadas como técnicas foram utilizadas ao longo de todas as fases do projeto e, para o contexto de BPM, tiveram o viés de: promover o trabalho em grupo, compartilhar conhecimento, estimular a criatividade e prover uma visão do andamento do projeto. A figura 24 apresenta as práticas utilizadas que foram relevantes para projeto.

Figura 24 - Técnicas utilizadas

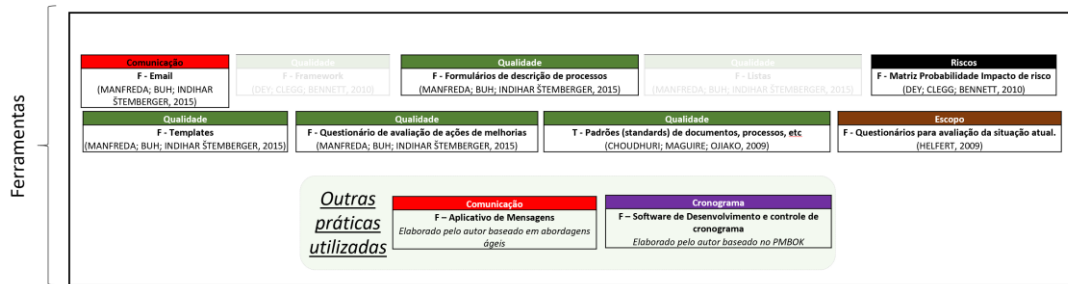


Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.7 – Ferramentas

As ferramentas utilizadas tiveram como viés de seleção e uso (i) promover a agilidade e (ii) qualidade na execução das atividades. As ferramentas adequadas foram relevantes para promoção de BPM por contribuírem com o trabalho do Gerente de Projetos e da equipe, facilitando a aplicação das técnicas e ações de GP, bem como na concepção do produto do projeto. A figura 25 apresenta as práticas utilizadas entre outras que foram relevantes para projeto.

Figura 25 - Ferramentas utilizadas



Fonte: elaborado pelo autor.

O próximo tópico analisa os resultados do projeto de promoção de BPM com a perspectiva do cliente e da equipe do projeto.

4.2 Resultados da Fase 3 - Análise dos resultados

A análise dos resultados obtidos com o projeto de promoção de BPM foi realizada por meio de entrevistas com equipe e cliente. Além das considerações apontadas ao longo dos tópicos anteriores, aqui as respostas estão compiladas de acordo com os respondentes e as perguntas.

- Equipe (questionada sobre falta de algo relevante, excessos ou dificuldades nas práticas adotadas de GP). Foram entrevistados 5 integrantes da equipe do projeto.
 - Durante a Inicialização do projeto: não foram manifestadas pendências, excessos ou dificuldades. A principal saída desta etapa de inicialização foi o Termo de Abertura do projeto, ressaltado como um dos principais documentos justamente por ser conciso e promover um engajamento mais comprometido da equipe. A assinatura do Termo de Abertura também foi considerada um marco importante para o projeto, sendo que este ato também sinalizou para a equipe um voto de profissionalismo na relação e compromisso com a promoção de BPM na organização.
 - Durante o Planejamento do projeto: as manifestações da equipe para este momento de planejamento do projeto (onde os planos de gerenciamento auxiliares estavam sendo elaborados, o cronograma, a EAP etc.), foi de que a atividade em si de planejar era importante para BPM. Não houve um sentimento de falta, excesso ou dificuldade no

planejamento. Sobre dificuldade, havia sim dúvidas discussões sobre, por exemplo, quanto tempo duraria determinada fase do projeto. Porém, estas questões foram consideradas naturais para este tipo de projeto (envolvendo transformação de processos). A percepção foi de trabalho colaborativo, onde todos puderam participar do como seria realizado os pacotes de trabalho. Para a equipe do projeto este também foi um momento de alinhar o conhecimento sobre as abordagens e técnicas que seriam empregadas.

- Durante a execução: esta etapa diz respeito, sobretudo, a colocar em prática o que foi planejado. Portanto, da parte de gerenciamento de projetos, houve muita orientação e gestão da equipe quanto a proceder adequadamente com as boas práticas de BPM. Sem a falta, excesso ou dificuldade.
- Durante o Monitoramento e Controle: esta etapa diz respeito ao gerenciamento e orientação que era transmitida à equipe com a finalidade de verificar se o planejado estava de acordo com o realizado. Foi um momento de análise das boas práticas utilizadas, se o escopo do projeto delineado no planejamento estava de acordo e, principalmente, na percepção da equipe, se o cronograma do projeto estava condizente com o esperado. Não houve manifestações de falta, excesso ou dificuldade. As reuniões presenciais da equipe, além de discutir as questões estritas de BPM, serviam também para o monitoramento e controle das atividades da equipe. Outros meios de comunicação também foram extensivamente utilizados para tarefa de monitoramento e controle, sobretudo por parte do gerente de projetos com uso de telefone, *WhatsApp* e *Skype*; para a equipe, estes momentos de contato foram importantes para acompanhamento, sanar dúvidas e transferir informações entre os integrantes.
- Do encerramento do projeto: sem pendências, excessos ou dificuldades nesta etapa. O termo de encerramento, bem como o de abertura, foi considerado conciso e efetivo na sua proposta de comunicar a todas as partes interessadas que o projeto finalizou.
- Cliente (questionado sobre a organização do trabalho, da utilidade dos documentos entregues, satisfação com os resultados da gestão o projeto e

sucesso do projeto). Foram entrevistados dois gestores e o patrocinador do projeto.

- Organização do trabalho: a condução do projeto foi apontada pelo cliente como muito bem planejada e organizada. A sensação foi de que tanto o lado do produto, promoção de BPM, quanto o lado do gerenciamento dos recursos do projeto estavam ocorrendo de maneira ordenada, lógica e respaldada por conhecimento teórico e técnico. Neste sentido, as práticas de GP foram consideradas as ideais para os gestores, sendo que ferramentas como o cronograma, termo de abertura e encerramento serviram, inclusive, como exemplo para aplicação em seus processos de negócios.
- Utilidade dos documentos do projeto: foram questionados sobre o desenvolvimento dos três documentos principais: termo de abertura, plano de gerenciamento do projeto e termo de encerramento. Todos foram considerados muito úteis e adequados para cada fase do projeto. A percepção do cliente, além do profissionalismo, foi de seriedade na conduta dos trabalhos, sendo a execução das atividades do projeto estavam respaldados em documentos redigidos.
- Quanto a satisfação: os resultados propostos de serem entregues foram considerados um sucesso. A equipe e os gestores perceberam mudanças práticas significativas ao longo do projeto. Os benefícios foram além daqueles relacionados diretamente com os entregáveis e nos pacotes de trabalho. Houve uma mudança nas expressões utilizadas pelos gestores, fazendo uso de termos como “ponta-a-ponta”, “visão por processos” em vez de “departamentos” ou “áreas”, “causas raízes”, entre outras. Neste sentido a EAP contribuiu para relacionar os produtos entregues com a origem de tais termos, por exemplo: entregável “Arquitetura de Processos” vinculado ao termo “Visão por Processos”, entregável “Mapeamento de Processos” vinculado ao termo “Ponta-a-Ponta”. Uma questão levantada por uma das *focal points*, foi sobre os limites do projeto, sendo a fase de “Transformação” não foi acompanhada pela equipe do projeto. Logo, na sua visão, o projeto foi um sucesso no que se propôs, mas para garantir as transformações organizacionais seria

importante ampliar o escopo ou mesmo desenvolver um programa de promoção de BPM.

- o Sucesso do projeto: gestores e o patrocinador do projeto deram nota 10 de NPS (*Net Promoter Score*). Os motivos apontados foram: organização do trabalho, os resultados alcançados pela promoção de BPM, as mudanças em rotinas e práticas de gestão advindas da visão por processos e o conhecimento que ganharam em novas técnicas.

Cabe ressaltar que, em um projeto interativo como foi este de promoção de BPM, muitas análises ocorreram em momentos que não eram dedicados exclusivamente à coleta de dados, ou seja, não estiveram restritas ao momento da realização das entrevistas. Eram momentos de conversa e de trabalho em grupo onde as práticas empregadas estavam também sendo avaliadas.

Como última etapa da Fase 3 de Análise e Validação dos resultados foram consultados especialistas gerentes de projetos em promoção de BPM para validar tais proposições. Ao analisar as entrevistas de validação junto aos especialistas o trabalho foi dedicado, sobretudo, a ajustar as práticas de GP pertinentes para projetos de BPM e refinar as orientações para condução do projeto.

Foram entrevistados 3 (três) especialistas e a seleção destes obedeceu a critérios relacionados com: tempo de mercado em que o profissional vem atuando, especialização técnica em BPM e atuação em gerenciamento de projetos de BPM. O guia resultante da segunda versão foi apresentado na íntegra aos entrevistados, justamente para que pudessem avaliar a pertinência e a adequação das proposições. O intuito foi incorporar a experiência destes profissionais ao guia e para tanto foi realizado uma pesquisa semiestruturada.

A interação com especialistas não esteve restrita à aplicação da pesquisa, mas também foi útil para identificar a abordagem que adotavam de GP em seus projetos de BPM. Neste sentido, a dificuldade apontada na hora de conduzir as etapas do ciclo de GP variaram bastante entre os especialistas. O especialista que trabalha em consultoria de grande porte reportou que muitas das práticas relacionadas à iniciação e planejamento são realizadas por pessoas distintas dos consultores que executarão o projeto, sobretudo porque este planejamento é utilizado para fins de orçamento da consultoria. Logo, muitas das decisões nesta etapa não estão sob o seu domínio, porém o mesmo concorda com a pertinência das práticas apresentadas, bem como a replicabilidade das mesmas. Ainda sobre esta etapa de iniciação e planejamento, outros dois especialistas que possuem suas próprias consultorias e conduzem as etapas de iniciação,

planejamento e execução de forma integral são mais atentos com o contexto em que ocorre o projeto e contribuíram com o conjunto de ações propostas na figura 26 denominadas como “Pré-projeto”.

Os Gerentes de Projetos donos de consultorias, na qual ressalta-se um alto nível de especialização em BPM, são mais adeptos a uma abordagem de GP pautadas na (i) improvisação e no (ii) ágil. Como exemplo desta preferência é possível citar a forma de precificação dos projetos de consultorias que os mesmos adotam, na qual o cliente não paga por escopo e orçamento fechado de projeto, mas sim por horas empregadas e computadas ao longo do projeto. A justificativa apresentada é que, por vezes, estimar horas e escopo para todo o projeto de BPM, levando em consideração as transformações organizacionais que virão, pode ser uma atividade pouco realista. Neste sentido, outra consideração importante, conforme relatado por um especialista, é a abordagem que algumas empresas adotam ao lidar com problemas de processos, desde a identificação das falhas até a implementação da solução, não necessariamente passam pelas práticas apresentadas de GP. Neste caso, é importante considerar que o foco se torna a resolução do problema e não a promoção de uma abordagem de gestão como BPM.

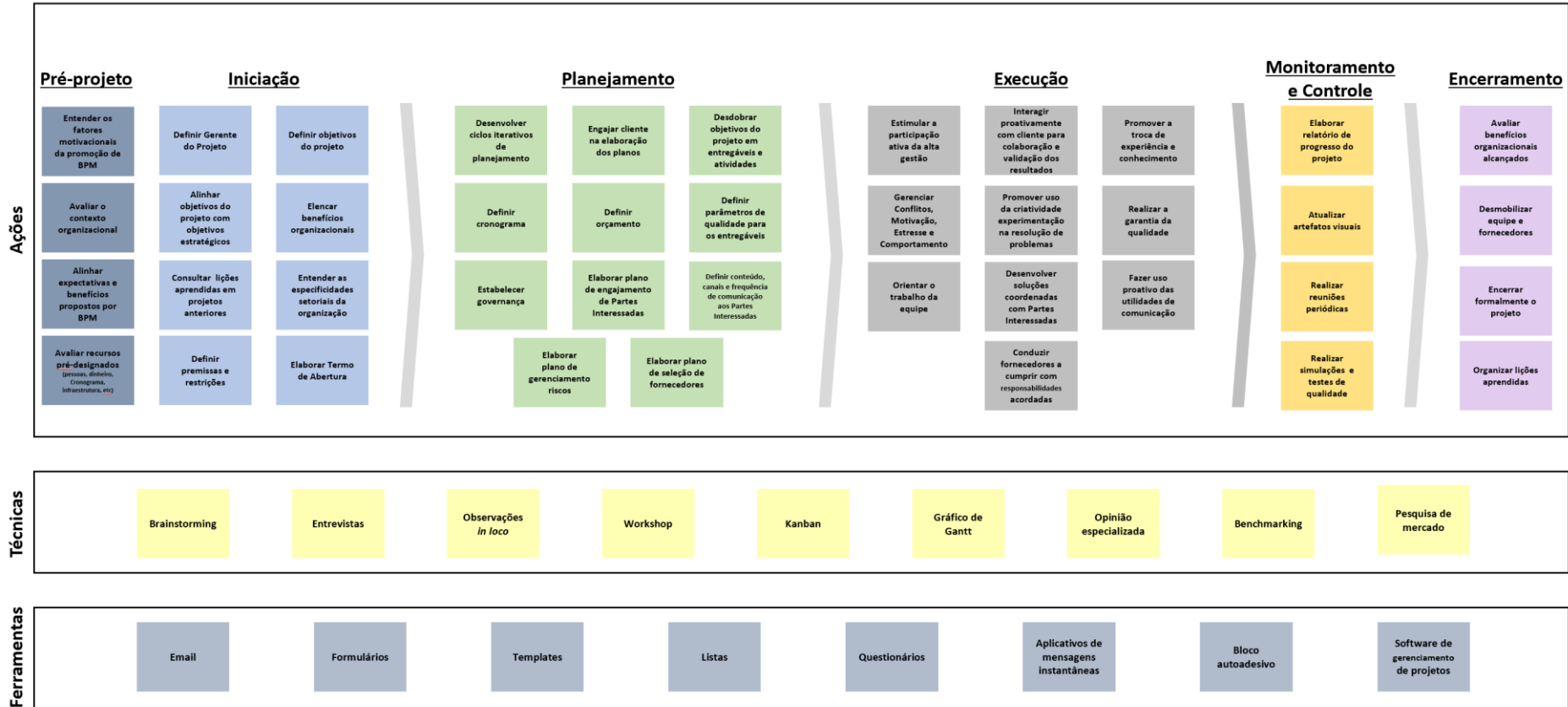
O próximo tópico consolida as observações e ajustes da Fase 3 de Análise dos resultados e apresenta o guia referencial em sua versão final.

4.3 Resultados da Fase 4 - Proposição do guia referencial para condução do GP de BPM

Este tópico busca tratar um *gap* constatado da revisão da literatura na qual, conforme destacado no AR 1, GP é importante para transformação de processos, porém, segundo o AR 3, as explicações de como aplicar práticas de GP em um contexto de promoção de BPM são escassas.

A figura 26 consolida as práticas de GP apropriadas para projetos de BPM obtidas de múltiplas fontes de informações e análises, conforme apresentado no capítulo 4.2. As práticas estão classificadas em Ações, Técnicas e Ferramentas. As práticas tiveram sua nomenclatura reformulada para que houvesse uma conciliação das terminologias encontradas na literatura, bem como torná-las mais enxutas e diretas. As práticas categorizadas como Ações foram subdivididas em acordo com os grupos de processos (PMI, 2017). Já as Técnicas e Ferramentas estão expostas sem esta subdivisão, podendo ser empregada em conjunto com todas as Ações.

Figura 26 - Práticas de Gerenciamento de Projetos apropriadas para projeto BPM



Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 16 – Guia de Práticas: pré-projeto

Grupo de Práticas	Prática	Orientações de uso	Potencial benefício para promoção de BPM
Pré-projeto	Entender os fatores motivacionais da promoção de BPM	Identificar junto aos patrocinadores do projeto e outros focal-points da Organização quais as dores ou ganhos almejados que motivaram a busca pela abordagem de gestão de BPM.	A equipe designada para conduzir o projeto de BPM poderá usar destes fatores motivacionais durante a fase de "Implementação de Processos" do ciclo de BPM para endossar e mobilizar equipe da organização a proceder as mudanças necessárias.
Pré-projeto	Avaliar o contexto organizacional	Avaliar as ameaças e oportunidades dispostas previamente em estudos e relatórios, os imperativos econômicos do mercado, os concorrentes, informações de Market share, força das marcas, padrões de comportamento dos segmentos de clientes, etc.	O contexto organizacional auxiliará na primeira etapa do ciclo de BPM relacionado a Planejamento e Estratégia, direcionando questões de priorização de processos, real entrega de valor às partes interessadas da organização, definição de métricas de sucesso do projeto de BPM baseado em melhoria de participação de mercado, etc.
Pré-projeto	Alinhar expectativas e benefícios propostos por BPM	Alinhas as expectativas dos patrocinadores e colaboradores da organização com o objetivo de convergir os benefícios esperados e os desafios inerentes das transformações de processos.	Com patrocinadores e colaboradores conscientes dos benefícios almejados e desafios a serem superados, a etapa de análise de processos poderá ser mais assertiva e, ao desenvolver os planos de ações, estes serão mais realistas quanto ao trabalho a ser realizado.
Pré-projeto	Avaliar recursos pré-designados (pessoas, dinheiro, cronograma, infraestrutura, etc.)	Ainda que em fase inicial, é importante coletar do patrocinador do projeto de BPM quais as restrições dispostas para o momento. Mesmo que estas estimativas venham a ser refinadas posteriormente na fase de planejamento, o conhecimento destas informações com antecedência e o devido compartilhamento com a equipe do projeto será importante para entender os limites da iniciativa de BPM.	O entendimento das restrições contribui para determinar o ritmo e profundidade no qual o ciclo de BPM será desenvolvido, influenciando, por exemplo, a priorização de processos, abordagens de diagnósticos e a disposição em promover transformações digitais na organização.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 17 – Guia de Práticas: iniciação

Grupo de Práticas	Prática	Orientações de uso	Potencial benefício para promoção de BPM
Iniciação	Definir Gerente do Projeto	Selecionar profissional que some, preferencialmente, competências relacionadas à BPM e Gerenciamento de projetos, bem como tenha a disponibilidade de tempo e conhecimento para alocar os recursos disponibilizados.	Sendo que a iniciativa de BPM será tratada como um projeto, delimitado por restrições de recursos e envolvendo mudanças complexas, designar um responsável por gerenciar o projeto será importante ao longo de todas as etapas do ciclo de promoção de BPM.
Iniciação	Alinhar objetivos do projeto com objetivos estratégicos	As conversas iniciais entre patrocinadores, Gerente de Projetos e equipe do projeto demandará um debate sobre os objetivos estratégicos da organização e o consequente vínculo com os objetivos específicos do projeto. A finalidade é posicionar o projeto de BPM como o meio para alcance dos objetivos estratégicos.	Durante a fase de planejamento e estratégia do ciclo de vida de BPM, a conexão entre objetivos estratégicos e objetivos específicos do projeto será de muita valia para priorização de processos e definição de diretrizes que guiem as transformações de processos.
Iniciação	Consultar lições aprendidas em projetos anteriores	O conhecimento adquirido em projetos anteriores, seja por parte da organização ou por parte da equipe do projeto, pode aprimorar o desempenho ações de transformação de processos que virão. Logo, consultar relatórios e pessoas que participaram de projetos com temas correlatos à BPM será grande valia.	A prática de consultar lições aprendidas pode auxiliar na etapa de planejamento e estratégia de BPM, bem como na fase de diagnóstico de processos. Neste sentido a prática pode servir para remover alguma barreira inicial ou mesmo prover informações críticas para o diagnóstico de processos.
Iniciação	Definir premissas e restrições	A consideração de determinados eventos incertos como sendo reais para fins de planejamento - premissa - e o apontamento de limites iniciais quanto ao emprego de recursos - restrições - ajudam a balizar o planejamento do plano de projeto de BPM e são pertinentes de serem coletados junto aos patrocinadores.	Esta prática poderá ajudar na etapa de planejamento e estratégia do ciclo de BPM por representarem diretrizes a serem seguidas ao longo das demais etapas.
Iniciação	Definir objetivos do projeto	Os objetivos do projeto de BPM, a serem coletados junto aos patrocinadores, precisam representar o impacto organizacional almejados e os objetivos quanto ao cumprimento do plano de projeto.	Esta prática poderá ajudar na etapa de planejamento e estratégia do ciclo de BPM por definir os objetivos a serem alcançados por todas as etapas posteriores. Os objetivos do projeto de BPM também guiarão o diagnóstico de processos, na qual irá buscar uma transformação da situação atual "AS IS" para uma situação futura "TO BE" que contemple tais objetivos.
Iniciação	Elencar benefícios organizacionais	Os benefícios do projeto de BPM precisam ser retratados em termos de desempenho do negócio; a resolução de uma dor significativa; obtenção de uma vantagem competitiva de mercado relevante; uma mudança na entrega de valor aos clientes.	Os benefícios organizacionais almejados pelo projeto de BPM guiarão o diagnóstico de processos, na qual irá buscar uma transformação da situação atual "AS IS" para uma situação futura "TO BE" que contemple tais objetivos.
Iniciação	Entender as especificidades setoriais da organização	Avaliar o setor na qual a organização pertence, buscando informações em estudos e relatórios prévios. Para esta prática também pode ser consultado especialistas e, desta forma, ampliar o conhecimento da equipe de projeto sobre o setor. Informações regulatórias, padrões tecnológicos e preferências do consumidor podem representar especificidades importantes.	O conhecimento sobre as especificidades setoriais auxiliará na primeira etapa do ciclo de BPM relacionado a Planejamento e Estratégia, direcionando, por exemplo, a priorização de processos a serem trabalhados na etapa de diagnóstico.
Iniciação	Elaborar Termo de Abertura	Redigir o termo de abertura e coletar a assinatura do patrocinador será um marco importante para o projeto, sinalizando que os recursos serão mobilizados em prol do cumprimento dos objetivos do projeto.	O conhecimento sobre as especificidades setoriais auxiliará na primeira etapa do ciclo de BPM relacionado a Planejamento e Estratégia, podendo ser um documento que marca o início de uma nova abordagem de gestão para a organização.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 18 – Guia de Práticas: planejamento

Grupo de Práticas	Prática	Orientações de uso	Potencial benefício para promoção de BPM
Planejamento	Desenvolver ciclos iterativos de planejamento	Com a complexidade de um projeto de BPM e as incertezas inerentes a esta iniciativa, por vezes será importante desenvolver o planejamento conforme a evolução do projeto.	Esta prática poderá ser especialmente útil durante a etapa de Diagnóstico de processos, na qual a quantidade de processos a serem mapeados, por exemplo, é desconhecida a priori. Na etapa de Implementação das melhorias de processos, na qual também a quantidade de recursos pode ser desconhecida, os ciclos iterativos podem auxiliar nesta situação.
Planejamento	Definir cronograma	Para concepção do cronograma, contendo as estimativas de cada etapa do projeto de BPM, é importante considerar a aplicação de outras práticas de GP como os ciclos iterativos, engajamento do cliente e participação da alta gestão. É importante ser considerado também a agenda das partes envolvidas, para que não se tenha atrasos por indisponibilidade.	Esta prática contribui para etapa de Planejamento e Estratégia de BPM e tem consequências para todas as demais etapas dadas que o cronograma influenciará o ritmo de condução do projeto.
Planejamento	Estabelecer governança	O desenvolvimento de uma matriz de responsabilidades (matriz RACI, por exemplo) do projeto será útil para orientar o papel de cada componente da equipe.	Esta prática auxilia em todas as etapas do ciclo de vida de BPM dado que Governança do projeto organiza as responsabilidades de cada integrante da equipe.
Planejamento	Engajar cliente na elaboração dos planos	Ao elaborar os planos seja proativo em engajar o cliente na concepção. O cliente terá uma perspectiva útil nas prioridades, alertas quanto barreiras, aspectos culturais, entre outros fatores.	Esta prática auxilia em todas as etapas do ciclo de vida de BPM dado que o envolvimento do cliente na fase de elaboração dos planos será importante para o patrocínio das transformações de processos.
Planejamento	Definir orçamento	Estimar os custos fixos e variáveis ao longo do período do projeto será importante e pode fazer uso de outras práticas de GP, como o engajamento do cliente e os ciclos iterativos.	Esta prática contribui para etapa de Planejamento e Estratégia de BPM e tem consequências para todas as demais etapas dadas que o orçamento influenciará o ritmo de condução do projeto e a implementação de transformações de processos.
Planejamento	Elaborar plano de engajamento de Partes Interessadas	A estruturação de um plano para o devido engajamento das partes interessadas por ser feito em conjunto com outras práticas de GP, como a participação ativa da alta gestão e a técnica de workshop. Desta forma, será possível ter mais contribuições quanto as interesses e estratégias adequados.	Esta prática contribui com a aplicação de técnicas de BPM que envolvem o ciclo de Planejamento e Estratégia, como por exemplo a Matriz de Contexto organizacional na qual identifica os interesses dos stakeholders da organização. Esta prática também será útil na etapa de Implementação das transformações de processos, na qual a identificação das partes interessadas e seus objetivos poderá conduzir estratégias para evitar conflitos.
Planejamento	Elaborar plano de gerenciamento riscos	Para a elaboração do plano de gerenciamento de riscos é possível que se utilize RBS e uma Matriz de Risco, conforme material disponibilizado no Apêndice. Outras práticas de GP, como a participação ativa da alta gestão e a técnica de workshop.	Esta prática auxilia em todas as etapas do ciclo de vida de BPM, dado que o correto gerenciamento dos riscos proverá à equipe um plano de respostas aos eventos incertos identificados.
Planejamento	Desdobrar objetivos do projeto em entregáveis e atividades	O desdobramento dos objetivos do projeto poderá ser efetuado detalhando tais objetivos em componentes menores. O uso de instrumentos como Estrutura Analítica do Projeto, Kanban, entre outras, facilitará esta tarefa.	Esta prática auxilia em todas as etapas do ciclo de vida de BPM, dado que objetivos de relacionados a proporcionar impactos organizacionais podem ocasionar uma difícil assimilação por parte da equipe e gerar dúvidas quanto aos procedimentos necessários para conquistar os benefícios esperados.
Planejamento	Definir parâmetros de qualidade para os entregáveis	A definição de parâmetros de qualidade para os entregáveis pode ser elaborada por meio de templates, provas de conceitos, testes, checklists entre outras ações que busquem avaliar o resultado obtido em conformidade com determinado padrão.	Esta prática pode contribuir com a etapa de Diagnóstico de Processos na qual se verifique, por exemplo, se a concepção dos mapeamentos de processos segue boas práticas de notação. A etapa de implementação das melhorias de processo, dependendo das características da transformação, podem envolver também a provas de conceitos e testes para verificar a eficácia da mudança.
Planejamento	Definir conteúdo, canais e frequência de comunicação aos Partes Interessadas	Para a comunicação junto às partes interessadas é importante que se estabeleça um plano que contenha conteúdo, canal e frequência de acordo com as características dos stakeholders. A matriz de comunicação disposta no Apêndice deste trabalho orienta quanto a aplicação. Outras práticas de GP podem auxiliar, como o engajamento proativo do cliente, workshop e uso de aplicativos de mensagens instantâneas.	A comunicação adequada com as partes interessadas pode ser especialmente útil na etapa de implementação das transformações de processos, na qual o gerenciamento adequado do conteúdo contribuirá para o devido engajamento nas mudanças necessárias.
Planejamento	Elaborar plano de seleção de fornecedores	Em caso de ter a participação de fornecedores provendo serviços e recursos ao projeto, é necessário um plano de seleção de fornecedores que contemple os requisitos necessários. Poderá ser designado um responsável por coletar tais requisitos, bem como entrar em contato com possíveis fornecedores para negociação dos detalhes de contratação.	Esta prática se demonstrou especialmente útil em casos de Implementação de transformações de processos que envolvem mudanças tecnológicas. Neste caso, o benefício do projeto de BPM fica dependente do desempenho do fornecedor de tecnologia.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 19 – Guia de Práticas: execução

Grupo de Práticas	Prática	Orientações de uso	Potencial benefício para promoção de BPM
Execução	Estimular a participação ativa da alta gestão	Ao longo do projeto a participação da alta gestão pode ser estimulada por meio dos conteúdos de comunicação, momentos de revisão dos planejamentos, quando se busca por especialistas em determinados assuntos, entre outros momentos. Outras práticas de GP podem auxiliar, como workshops, e-mails e questionários.	Esta prática contribuirá para todas as etapas do ciclo de vida de BPM sendo que, ampliando o contato com a alta gestão, o projeto ganha notoriedade e relevância para obter o patrocínio necessário para validação das transformações.
Execução	Gerenciar Conflitos, Motivação, Estresse e Comportamento	O devido gerenciamento dos aspectos relacionados ao comportamento humano poderá ser efetuado por meio de reuniões periódicas, verificação frequente do desempenho das atividades, entre outros sinais que sirvam de alerta para problemas de conflito, motivação, estresse e comportamentos pessoais não adequados.	Esta prática contribuirá para todas as etapas do ciclo de vida de BPM sendo que há uma intensidade de interações humanas que precisarão estar adequadas para que o cumprimento dos objetivos do projeto não seja prejudicado.
Execução	Orientar o trabalho da equipe	A orientação do trabalho da equipe poderá ser realizada com o auxílio das práticas de Monitoramento e Controle, solucionando dúvidas e removendo barreiras que impeçam o desempenho adequado.	Esta prática contribuirá para todas as etapas do ciclo de vida de BPM, dado que projetos de BPM pode se tornar complexos e por vezes a equipe demandar orientações para seguir com o trabalho correto.
Execução	Interagir proativamente com cliente para colaboração e validação dos resultados	Esta interação com cliente será proativa quando a equipe do projeto passar a propor momentos em que os resultados do projeto de BPM são validados. Estas interações podem ter frequência pré-definida e receber o suporte de outras práticas de GP, como realização de workshops, uso proativo da comunicação, entrevistas e desenvolver soluções coordenadas com partes interessadas.	Esta prática poderá contribuir com a etapa de diagnóstico de processos, na qual o cliente irá validar o diagnóstico realizado e também nas etapas de Implementação e Monitoramento, na qual os resultados das transformações de processos demandarão um endosso por parte dos patrocinadores.
Execução	Promover uso da criatividade e experimentação na resolução de problemas	Para condução desta prática é importante orientar e estimular a equipe do projeto a buscar novas ideias, soluções e testar novas abordagens para solução de problemas. Esta prática pode ser executada junto com outras práticas, como por exemplo seções de Brainstorming, workshops e uso de blocos adesivos para trabalhos em grupos.	Esta prática poderá contribuir com a etapa de diagnóstico de processos, na qual novas ideias e abordagens para solucionar os problemas serão bem vindas.
Execução	Desenvolver soluções coordenadas com Partes Interessadas	Ao mobilizar a equipe para execução do trabalho do projeto é importante verificar os impactos que irão se desdobrar da ação, as partes interessadas que serão impactadas, bem como seus interesses identificados.	Esta prática poderá contribuir com a etapa de implementação de melhorias de processos, sendo que neste momento desenvolver soluções coordenadas com Partes Interessadas tende a ser um requisito para efetiva implementação.
Execução	Promover a troca de experiência e conhecimento	Promover ao longo do projeto a troca de experiências e conhecimento entre a equipe do projeto e cliente poderá ser executada com auxílio das práticas que proporcionem trabalho em grupo.	Esta prática poderá contribuir com a etapa de Planejamento e Estratégia, Diagnóstico de Processos e também de Implementação de melhoria, sendo que trocar experiências e conhecimento poderá contribuir com o desenvolvimento de melhores planos, melhor investigação sobre as oportunidades de melhoria e efetividade em si das implementações de melhorias.
Execução	Realizar a garantia da qualidade	A realização da garantia da qualidade poderá ser executada para fins de identificar e corrigir itens não conformes ao longo da execução do projeto, podendo fazer uso de análise e coleta de dados, observação <i>in loco</i> e auditorias.	Realizar a garantia da qualidade poderá contribuir com toda as etapas do ciclo de vida de BPM, evitando retrabalhos e comprometimento dos entregáveis do projeto.
Execução	Fazer uso proativo dos canais de comunicação	Para esta prática será importante conduzir o planejamento de comunicação com as partes interessadas ou mesmo se antever as necessidades de informação e desta forma ser proativo no uso dos canais de comunicação.	Fazer uso proativo dos canais de comunicação poderá contribuir com toda as etapas do ciclo de vida de BPM, evitando que alguma parte interessada fique sem informações no momento adequado.
Execução	Conduzir fornecedores a cumprir com responsabilidades acordadas	O cumprimento das responsabilidades dos fornecedores poderá ser efetuado por meio de inspeções quanto aos entregáveis na qual o mesmo seja responsável. Outras práticas podem auxiliar como observação <i>in loco</i> , entrevistas ou checklists.	Esta prática contribuirá com etapa de Implementação do ciclo de vida de BPM, por garantir que fornecedores irão prover os serviços e produtos acordados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 20 – Guia de Práticas: monitoramento e controle

Grupo de Práticas	Prática	Orientações de uso	Potencial benefício para promoção de BPM
Monitoramento e Controle	Elaborar relatório de progresso do projeto	Relatórios a serem desenvolvidos periodicamente e de forma proativa com o auxílio de outras práticas como o uso de softwares de gerenciamento de projetos, artefatos visuais e templates.	A elaboração de relatórios de progresso do projeto, junto com a sua disponibilização, poderá contribuir com toda as etapas do ciclo de vida de BPM, demonstrando àqueles que for relevante como está a evolução dos projetos em termos de cronograma, orçamento, qualidade, riscos, etc.
Monitoramento e Controle	Atualizar artefatos visuais	Atualizar artefatos visuais consiste em manter tais instrumentos condizentes com a realidade do dia, podendo ficar a cargo do gerente de projetos atualizar kanban, cronogramas e outros itens de planejamento que estão expostos.	A manutenção dos artefatos visuais auxilia em todas as etapas do ciclo de vida de BPM, sinalizando à equipe do projeto e cliente que o trabalho vem sendo monitorado devidamente.
Monitoramento e Controle	Realizar reuniões periódicas	Para a realização desta prática é importante avaliar a possibilidade de deixar acordado, ainda nas etapas iniciais do projeto, a frequência, horário, canal e disponibilizar na agenda dos envolvidos este compromisso. A comunicação prévia das pautas de discussão e a disponibilização de atas também poderá ser útil.	A realização de reuniões periódicas auxilia em todas as etapas do ciclo de vida de BPM, sendo que por vezes estes momentos de interações pessoais são utilizados para pautar barreiras relevantes de serem solucionadas.
Monitoramento e Controle	Realizar simulações e testes de qualidade	A realização de simulações e testes de qualidade poderá ser executada analisando os resultados iniciais obtidos nas entregas de determinados produtos do projeto.	Está prática poderá ser útil na etapa de monitoramento e controle do ciclo de vida de BPM, auxiliando na prevenção de efeitos indesejados advindos das mudanças de processos ou na avaliação do real impacto positivo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 21 – Guia de Práticas: encerramento

Grupo de Práticas	Prática	Orientações de uso	Potencial benefício para promoção de BPM
Encerramento	Avaliar benefícios organizacionais alcançados	Esta prática consiste em avaliar os resultados obtidos com as transformações de processos, podendo ser executada com auxílio de outras práticas como entrevistas, questionários e testes de qualidade.	Esta prática poderá ser útil na etapa de Monitoramento e Controle de Processos e também de Refinamento do ciclo de vida de BPM, verificando se os objetivos almejados pelas transformações de processos foram alcançados.
Encerramento	Desmobilizar equipe e fornecedores	Consiste em informar e proceder as devidas ações para disponibilizar a equipe do projeto para outras atividades e também encerrar contratos com fornecedores.	Esta prática poderá ser útil para a fase de Refinamento de Processos, na qual identificar os recursos que irão permanecer à disposição dos processos já transformados será importante para manutenção dos ganhos obtidos.
Encerramento	Encerrar formalmente o projeto	Esta prática consiste em tornar evidente às partes interessadas que o esforço temporário que foi empregado para a promoção de BPM encerrou um ciclo. Esta prática pode ser executada com auxílio de outras práticas como workshops e e-mails.	Esta prática poderá ser útil para a fase de Refinamento de Processos, sendo que para promover novos ciclos de promoção de BPM com outros objetivos específicos, o devido encerramento de projetos anteriores auxiliar na obtenção dos novos patrocínios.
Encerramento	Organizar lições aprendidas	Para organizar as lições aprendidas pode ser utilizados listas, questionários e entrevistas com as partes interessadas para a devida coleta e estruturação das lições aprendidas.	Esta prática poderá auxiliar na etapa de refinamento de processos e planejamento e estratégia do ciclo de vida de BPM, sendo que as lições aprendidas servirão de exemplos de como problemas deverão ser abordados no futuro.

Fonte: elaborado pelo autor.

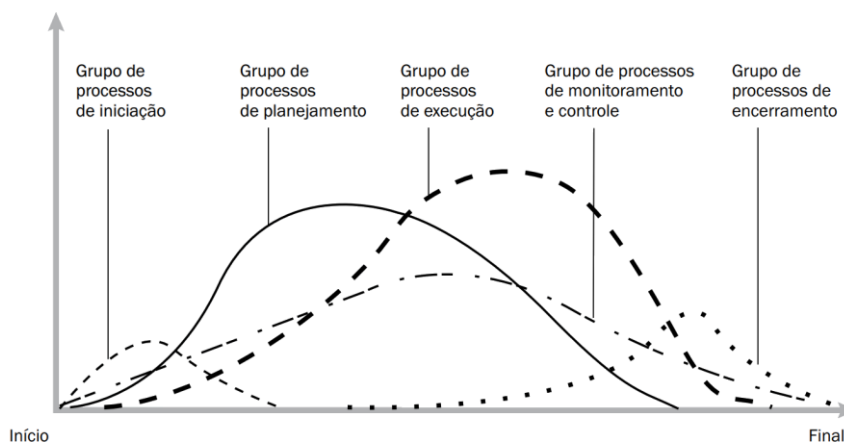
Quadro 22 – Guia de Práticas: técnicas e ferramentas

Grupo de Práticas	Prática	Orientações de uso	Potencial benefício para promoção de BPM
Técnicas	Brainstorming	As práticas categorizadas como Técnicas e Ferramentas poderão ser empregadas em conjunto com as demais práticas categorizadas como Ações, servindo, portanto, de instrumento para execução de determinadas ações.	Estas práticas podem ser úteis em todas as etapas do ciclo de vida de BPM, sendo que buscarão prover ganhos de produtividade, qualidade, e também potencializar o trabalho em equipe e uso da criatividade na solução de problemas.
Técnicas	Entrevistas		
Técnicas	Observações in loco		
Técnicas	Workshop		
Técnicas	Kanban		
Técnicas	Gráfico de Gantt		
Técnicas	Opinião especializada		
Técnicas	Benchmarking		
Técnicas	Pesquisa de mercado		
Ferramentas	Email		
Ferramentas	Formulários		
Ferramentas	Templates		
Ferramentas	Listas		
Ferramentas	Questionários		
Ferramentas	Aplicativos de mensagens instantâneas		
Ferramentas	Bloco autoadesivo		
Ferramentas	Software de gerenciamento de projetos		

Fonte: elaborado pelo autor.

As Ações de GP apropriadas para projetos de BPM, apesar da representação linear, atendem a premissa de interação entre os grupos de processos análogo à figura 27.

Figura 27 - Interação entre os Grupos de Processos



Fonte: elaborado pelo autor com base em PMI (2017).

Com a finalidade de auxiliar o entendimento e o preenchimento dos planos do apêndice A, consta no apêndice B os documentos do projeto “Promoção de BPM na UPC”. Estes documentos foram readequados, sem mudar o teor do projeto, com alterações apenas em layout e descrições, que podem servir de base comparativa para consulta e auxílio no preenchimento.

A ordem dos documentos também está disposta de forma que se tenha uma fluidez no preenchimento, buscando minimizar redundâncias e preenchimento de informações consideradas desnecessárias. Os documentos estão disponíveis em arquivo eletrônico, na qual os locais de preenchimento por parte do gerente de projetos estão destacados e com orientações diretas de como proceder nas descrições, bem como a importância do mesmo para um projeto de promoção de BPM.

Com base na revisão da literatura e dados coletados da pesquisa-ação, para ajudar na seleção e aplicação das práticas, bem como na redação dos planos, as seguintes orientações são sugeridas:

- Analisar a quantidade de recursos disponíveis para o projeto (pessoas, dinheiro, tempo, infraestrutura, entre outros);
- Avaliar a experiência e preferências do gerente de projetos designado;
- Verificar o nível de expertise, conceitual e prática, da equipe em BPM;
- Avaliar as regras de negócios das organizações envolvidas;

- Considerar os fatores regulatórios, a depender do segmento das organizações envolvidas;
- Definir a minuciosidade desejada de planejamento e controle das atividades do projeto;
- Avaliar tecnologia da informação disponível para comunicação;
- Considerar o grau de exposição aos riscos aceitável por parte dos gestores da organização.

Além destas orientações quanto ao uso do guia de melhores práticas, cabe a consideração sobre a dinamicidade que há em uma iniciativa de promoção de BPM. Neste sentido todas as práticas de GP podem vir a contribuir com BPM, caso as condições encontradas sejam propícias. Portanto, o guia não substitui um julgamento bem embasado de um gerente de projetos designado à gestão da promoção de BPM. Este terá que avaliar a si próprio, seu cliente, os recursos disponíveis e propor personalizações a qualquer guia ou abordagem de gerenciamento de projetos. Os benefícios advindos do uso do guia poderão ser maximizados caso estas questões sejam bem balanceadas. Por fim, caberá também a este gerente de projetos não só identificar e parametrizar as práticas de GP a fim de obter sucesso no projeto; BPM também contribui neste sentido com conceitos importantes que podem ser integrados a abordagem de GP como a visão ponta-a-ponta e o foco do cliente.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões do trabalho.

5.1 Quanto à consecução do objetivo de pesquisa

Quanto ao primeiro objetivo de identificar as práticas de Gerenciamento de Projetos apropriadas para projetos de BPM resultou em uma análise intensiva dos artigos científicos presentes na literatura que serviu de base para elaborar as primeiras versões do guia referencial. Ao analisar a literatura foi possível identificar Aspectos Relevantes do relacionamento entre BPM e GP, nos quais serviram para direcionar o preenchimento de *gaps* na literatura, como por exemplo a falta de explicações sobre como proceder na condução do Gerenciamento de Projetos de BPM.

O segundo objetivo de Propor um guia referencial (práticas + orientações + planos) para condução do Gerenciamento de Projetos de BPM foi resultado da aplicação de uma iniciativa de Pesquisa Ação com práticas advindas da literatura, seguido de três etapas de validação pós projeto: a primeira realizada com a equipe; a segunda com o cliente e a terceira, com especialistas em projetos de promoção de BPM.

5.2 Quanto à contribuição ao estado-da-arte

Conforme apresentado na revisão de literatura há um *gap* em explorar como e quais práticas de gerenciamento de projetos podem contribuir para o sucesso de um projeto de promoção de BPM. Apesar de ser comum encontrar referências a “projetos de BPM” nos artigos científicos, pouco foi apresentado sobre escopo, tempo, riscos etc. O trabalho desenvolvido nesta pesquisa buscou apresentar detalhes da gestão de um projeto de BPM, seus resultados, quais práticas foram aplicadas e propôs um guia com as práticas mais adequadas.

5.3 Quanto à contribuição à sociedade e aos dirigentes organizacionais

O trabalho desta pesquisa esteve direcionado para a proposição de um guia prático, derivado de práticas de gerenciamento de projetos encontradas na literatura e refinado pela aplicação e avaliação das partes envolvidas neste processo. No mais o guia ainda passou pela

avaliação de especialistas que atuam projetos de promoção de BPM no Brasil. Logo, a contribuição prática do trabalho, pensando em gerentes de projetos de BPM, está na orientação prática de como proceder com a aplicação do guia, agilidade na construção de documentos importantes, facilidade de preenchimento dos campos e a confiabilidade de que tal guia é resultado de validações práticas e teóricas.

5.4 Quanto às limitações da pesquisa

As limitações da pesquisa estão relacionadas ao método empregado, as decisões exercidas pela equipe do projeto e aos recursos disponíveis. O método adotado neste trabalho foi direcionado para contemplar a decisão da equipe em desenvolver um projeto único de promoção de BPM, bem como avaliar seus resultados por meio de entrevistas com equipe, cliente e validar proposições com especialistas. Os recursos de tempo e pessoas também configuram limitações dado que conduzir novos projetos demandaria mais investimento, o que não estava disponível dentro desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABDOLVAND, N.; ALBADVI, A.; FERDOWSI, Z. Assessing readiness for business process reengineering. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 497–511, 2008.
- AHMAD, H.; FRANCIS, A.; ZAIRI, M. Business process reengineering: critical success factors in higher education. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 451–469, 12 jun. 2007.
- ALTRICHTER, H. et al. The concept of action research. **The Learning Organization**, v. 9, n. 3, p. 125–131, 2002.
- BAI, C.; SARKIS, J. A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 1, p. 281–292, 2013.
- BANDARA, W.; GABLE, G. G.; ROSEMANN, M. Factors and measures of business process modelling: Model building through a multiple case study. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 347–360, 2005.
- BECK, K. et al. **Agile Manifesto**, 2001.
- BECKER, J.; ALGERMISSEN, L.; NIEHAVES, B. A procedure model for process oriented e-government projects. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 61–75, 2006.
- BERNARDO, R.; GALINA, S. V. R.; DE PÁDUA, S. I. D. The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 155–175, 2017.
- BOWLES, D. E.; GARDINER, L. R. Supporting Process Improvements with Process Mapping and System Dynamics. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 5, p. 00–00, 24 set. 2018.
- BURLTON, R. Business Process Manifesto. **BPTrends**, n. c, 2012.
- CAPUANO, N. et al. How to integrate technology-enhanced learning with business process management. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 6, p. 56–71, 2008.
- CERVONE, H. F. Understanding agile project management methods using Scrum. **OCLC Systems & Services: International digital library perspectives**, v. 27, n. 1, p. 18–22, 2011.
- CHEN, F. et al. An Application of Focus Theory to Project Management Processes. p. 961–978, 2014.
- CHEVALLIER, N. J.; RUSSELL, A. D. Developing a draft schedule using templates and rules. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 127, n. 5, p. 391–398, 2001.
- CHOUDHURI, B.; MAGUIRE, S.; OJIAKO, U. Revisiting learning outcomes from market led ICT outsourcing. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 569–587, 2009.
- CHRISTOPOULOS, T. P. et al. Experimental learning enhancing improvisation skills.

Learning Organization, v. 23, n. 6, p. 415–428, 2016.

CONFORTO, E. C. et al. Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? **Project Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 21–34, jun. 2014.

CONFORTO, E. C. et al. The agility construct on project management theory. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, p. 660–674, maio 2016.

COOMBS, R.; MCMEEKIN, A.; PYBUS, R. Toward the development of benchmarking tools for R&D project management. **R&D Management**, v. 28, n. 3, p. 175–186, 17 jul. 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAVENPORT, T.; SHORT, J. The New Industrial Engineering : Information Technology And Business Process Redesign. **Sloan Management Review**, p. 11–27, 1990.

DE CARVALHO, M. M. et al. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 7, p. 1509–1522, 2015.

DE FELICE, F.; PETRILLO, A.; SILVESTRI, A. Offshoring: Relocation of production processes towards low-cost countries through the project management & process reengineering performance model. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 379–402, 2015.

DEMING, E. W. **Out of the Crisis**. 1. ed. Massachusetts: Cambridge, Mass, 1986.

DENNING, S. The next frontier for Agile: strategic management. **Strategy & Leadership**, v. 45, n. 2, p. 12–18, 2017.

DEY, P. K.; CLEGG, B. T.; BENNETT, D. J. Managing enterprise resource planning projects. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 282–296, 2010.

DEZDAR, S.; AININ, S. Examining ERP implementation success from a project environment perspective. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 6, p. 919–939, 2011.

DRISSEN-SILVA, M. V.; RABELO, R. J. A Model For Dynamic Generation Of Collaborative Decision Protocols For Managing The Evolution Of Virtual Enterprises. In: **Innovation in Manufacturing Networks**. Boston, MA: Springer US, 2008. v. 266p. 105–114.

DRURY-GROGAN, M. L. Performance on agile teams: Relating iteration objectives and critical decisions to project management success factors. **Information and Software Technology**, v. 56, n. 5, p. 506–515, 2014.

DUNCAN, W. R. Developing a project-management body-of-knowledge document: the US Project Management Institute's approach, 1983-94. **International Journal of Project Management**, v. 13, n. 2, p. 89–94, 1995.

EDER, S. et al. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Production**, v. 25, n. 3, p. 482–497, 18 abr. 2015.

FRANÇOISE, O.; BOURGAULT, M.; PELLERIN, R. ERP implementation through critical

success factors' management. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 371–394, 2009.

GAREL, G. A history of project management models: From pre-models to the standard models. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 5, p. 663–669, 2013.

GARG, P.; GARG, A. An empirical study on critical failure factors for enterprise resource planning implementation in Indian retail sector. **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 496–514, 2013.

GULLEDGE, T.; SIMON, G. The evolution of SAP implementation environments: A case study from a complex public sector project. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 6, p. 714–736, 2005.

HAMMER, M. O que é Gestão de Processos de Negócios? In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Eds.). . **Manual de BPM Gestão de procesos de negócio**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 376.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. 1. ed. New York City: Harper Business, 1993.

HAMZA, S. E. A. Monitoring and controlling design process using control charts and process sigma. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 358–370, 5 jun. 2009.

HAPONAVA, T.; AL-JIBOURI, S. Establishing influence of design process performance on end-project goals in construction using process-based model. **Benchmarking: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 657–676, 30 ago. 2010.

HARDLESS, C. B. “E-discussion”: A group support system for co-present knowledge sharing. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 173–192, 2007.

HAYES, D. S. Evaluation and Application of a Project Charter Template to Improve the Project Planning Process. **Project Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 14–23, mar. 2000.

HELPERT, M. Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 937–952, 2009.

HERNAUS, T.; BOSILJ VUKSIC, V.; INDIHAR ŠTEMBERGER, M. How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 173–195, 5 fev. 2016.

INDIHAR ŠTEMBERGER, M. et al. Propositions on the interaction of organizational culture with other factors in the context of BPM adoption. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 425–445, 2018.

JURISCH, M.; PALKA, W. Which capabilities matter for successful business process change? **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 47–67, 2014.

KAMHAWI, E. M. Determinants of Bahraini managers' acceptance of business process reengineering. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 166–187, 2008.

KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P. E.; PINA E. CUNHA, M. Improvisation and Knowledge: The

Challenge of Appropriation. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 6, n. 2, p. 93–106, 2008.

KERN, T. R. E.-M. Surveys in business process management – a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 3, 2015.

KEVIN SUNGKUR, R.; RAMASAWMY, M. Knowledge4Scrum, a novel knowledge management tool for agile distributed teams. **Vine**, v. 44, n. 3, p. 394–419, 2014.

KIRCHMER, M.; SCARSIG, M.; FRANTZ, P. **BPM CBOOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge**. 4 edition ed. New York: [s.n.].

KLEIN, L.; BIESENTHAL, C.; DEHLIN, E. Improvisation in project management: A praxeology. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 267–277, 2015.

LAU, H. et al. BPM for supporting customer relationship and profit decision. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 231–255, 5 fev. 2016.

LEHNERT, M.; LINHART, A.; RÖGLINGER, M. Chopping Down Trees vs. Sharpening the Axe – Balancing the Development of BPM Capabilities with Process Improvement. In: [s.l.: s.n.]. p. 151–167.

LENFLE, S. Toward a genealogy of project management: Sidewinder and the management of exploratory projects. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 6, p. 921–931, 2014.

LEYBOURNE, S. A. Improvisation and agile project management: a comparative consideration. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 4, p. 519–535, 2009.

LIU, A. Z.; SEDDON, P. B. Understanding how project critical success factors affect organizational benefits from enterprise systems. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 716–743, 11 set. 2009.

MADDERN, H. et al. End-to-end process management: implications for theory and practice. **Production Planning & Control**, v. 25, n. 16, p. 1303–1321, 2013.

MANFREDA, A.; BUH, B.; INDIHAR ŠTEMBERGER, M. Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 456–477, 5 out. 2015.

MARSIKOVA, K.; SIROVA, E. V. A. Optimization of Selected Processes in a Company With the Support of the Lean Concept. **MM Science Journal**, v. 2018, n. 01, p. 2300–2305, 2018.

MATHUR, G.; JUGDEV, K.; SHING FUNG, T. The relationship between project management process characteristics and performance outcomes. **Management Research Review**, v. 37, n. 11, p. 990–1015, 2014.

MCCORMACK, K. et al. A global investigation of key turning points in business process maturity. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 792–815, 2009.

MENTZAS, G. . G. et al. Modelling business processes with workflow systems: An evaluation of alternative approaches. **International Journal of Information Management**, v. 21, n. 2, p. 123–135, 2001.

MEREDITH, S.; FRANCIS, D. Journey towards agility: the agile wheel explored. **The TQM Magazine**, v. 12, n. 2, p. 137–143, 2000.

MISRA, S. et al. Agile software development practices: evolution, principles, and criticisms. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 9, p. 972–980, 2012.

MORAIS, R. M. DE et al. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 412–432, 2014.

MÜLLER, O. et al. Towards a typology of business process management professionals: identifying patterns of competences through latent semantic analysis. **Enterprise Information Systems**, v. 10, n. 1, p. 50–80, 2016.

NADARAJAH, D. et al. A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. **The TQM Journal**, v. 26, n. 5, p. 522–531, 2014.

NENADÁL, J. Process performance measurement in manufacturing organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 6, p. 460–467, 25 jul. 2008.

NIEHAVES, B. et al. BPM capability development – a matter of contingencies. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 90–106, 2014.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos - Pensar, Agir e Aprender**. 1. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. **Process management tasks: a conceptual and practical view**. [s.l.: s.n.]. v. 14

PAUWAERT, T.; VAN LOOY, A. A Literature Study on the State-of-the-Art of Contingency Research in Business Process Management. In: MEERSMAN, R. et al. (Eds.). . Lecture Notes in Computer Science. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014. v. 8842p. 3–7.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5^o ed. [s.l.] Project Management Institute, 2014. v. 87

PMI. **Certificações PMI**. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials.aspx>>. Acesso em: 22 jun. 2015.

POLLACK, J.; ADLER, D. Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 236–248, 2015.

RAVESTEYN, P.; BATENBURG, R. Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 492–507, 2010a.

RAVESTEYN, P.; BATENBURG, R. Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 492–507, 2010b.

REIJERS, H. A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 389–409, 2006.

REMUS, U. Critical success factors of implementing enterprise portals. **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, v. 8, 2006.

RIBEIRO, F. L.; FERREIRA, V. L. T. Using knowledge to improve preparation of construction projects. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 361–376, 8 jun. 2010.

RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUSS, J.; BECKER, J. J. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 328–346, 2012.

ROZENFELD, H. et al. Knowledge-Oriented Process Portal With BPM Approach to Leverage NPD Management. **Knowledge and Process Management**, v. 15, n. 1, p. 59–71, 2008.

SAUSER, B. J.; REILLY, R. R.; SHENHAR, A. J. Why projects fail ? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA ' s Mars Climate Orbiter loss. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 7, p. 665–679, 2009.

SCHOLTZ, B. et al. Challenges and Success Factors for Collaborative Business Process Modelling. v. 100, n. 8, p. 206–216, 2012.

SHENHAR, A. J. One size does not fit all projects. **Management Science**, v. 47, n. 3, p. 394–414, 2001.

SILVA, L. A. DA; DAMIAN, I. P. M.; PÁDUA, S. I. D. DE. Process management tasks and barriers: functional to processes approach. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 762–776, 2012.

ŠKRINJAR, R. et al. Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 48–60, 2013.

ŠKRINJAR, R.; BOSILJ-VUKŠIĆ, V.; INDIHAR-ŠTEMBERGER, M. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 738–754, 2008.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: the third wave**. 1. ed. Florida: Meghan Kiffer Pr, 2002. v. 1

SÖDERLUND, J.; LENFLE, S. Making project history: Revisiting the past, creating the future. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 5, p. 653–662, 2013.

SOJA, P. Examining the conditions of ERP implementations: lessons learnt from adopters. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 105–123, 2008.

ŠPUNDAK, M. Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 939–948, 2014.

SVEJVIG, P.; ANDERSEN, P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 278–290, 2015.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. The New New Product Development Game. **Harvard Business Review**, n. January, 1986.

TARANTILIS, C. D.; KIRANOUDIS, C. T.; THEODORAKOPOULOS, N. D. A Web-based ERP system for business services and supply chain management: Application to real-world process scheduling. **European Journal of Operational Research**, v. 187, n. 3, p. 1310–1326, 2008.

THIOLLENT, M. J.-M.; TOLEDO, R. F. DE. Participatory Methodology and Action Research in the Area of Health. **International Journal of Action Research**, v. 8, n. 2, p. 142–158, 2012.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125–134, 2010.

UNGAN, M. C. Standardization through process documentation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 135–148, 2006.

VOM BROCKE, J. et al. Current and Future Issues in BPM Research: A European Perspective from the ERCIS Meeting 2010. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 28, 2011.

ZUBER-SKERRIT, O. et al. The quality of an action research thesis in the social sciences. **Quality Assurance in Education**, v. 15, n. 4, p. 413–436, 2007.

ZUBER-SKERRITT, O. et al. Action research within organisations and university thesis writing. **The Learning Organization**, v. 9, n. 4, p. 171–179, 2002.

APÊNDICE A – PROPOSIÇÃO DO GUIA DE MELHORES PRÁTICAS

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

Termo de Abertura do ProjetoPREPARADO POR
[Nome do responsável pelo documento]APROVADO POR
[Nome do responsável pela aprovação]VERSÃO
[Versão] DATA
[Data]**Objetivo deste documento**

[Descreva os principais aspectos do termo de abertura, considerando que este documento marca o início do projeto e sinalizará o comprometimento da equipe com a promoção de BPM]

Título do projeto

[Digite o Título do Projeto]

Justificativa, objetivos e benefícios do projeto

[Descreva a justificativa do projeto, objetivos e benefícios previamente acordadas com o patrocinador. Tais tópicos serão retomados no Plano de Gerenciamento do Escopo, em maior detalhe ou mesmo com uma maior maturidade]

Nome do gerente do projeto e principais responsabilidades

- [Escreva o nome do Gerente de Projetos e sua responsabilidade no projeto. Caso necessário, aponte outros nomes importantes para a gestão do projeto]

Premissas

- [Descreva as diretrizes tomadas como verdadeiras para fins de planejamento e que são condicionantes para realização do projeto]

Restrições

- [Descreva as limitações de recursos do projeto como: tempo, tecnologia, leis, dinheiro, etc]

Descrição do projeto***Produto do projeto***

[Descreva o entregável do projeto em linhas gerais, como: diagnóstico de processos com aplicação de mapeamento e proposições de melhorias. Ou: desenvolvimento da Arquitetura de Processos]

Cronograma básico do projeto

[Descreva a expectativa de data de início e fim do projeto. Caso seja uma informação já disponível, aporte os marcos do projeto]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
[Descreva a alteração]ALTERADO POR
[Nome]DATA
[Data]APROVADO POR
[Nome e cargo do responsável pela aprovação]DATA
[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

Plano de Gerenciamento do Projeto

PREPARADO POR

[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR

[Nome do responsável pela aprovação]

VERSÃO

[Versão]

DATA

[Data]

Objetivo deste documento

[Descreva a finalidade de desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.]

Processo de uso do Plano de Gerenciamento de Projetos

[Descreva como será realizada a guarda do documento e como ele será administrado ao longo do projeto]

Critérios de seleção dos Planos Auxiliares

[Apresentar os critérios utilizados para selecionar as áreas de conhecimento a serem trabalhadas como planos auxiliares]

Frequência de avaliação do Plano de Gerenciamento do Projeto

[Insira a frequência em que o plano de gerenciamento do projeto será avaliado, lembrando que a execução do projeto deve corresponder ao plano aqui descrito]

Potenciais impactos do projeto em outras áreas

[Descreva os potenciais impactos positivos e negativos do projeto em outras áreas da organização e/ou do cliente]

Orientação e gerenciamento do trabalho do projeto

[Definir em linhas gerais como será efetuado a gestão do trabalho empregado pela equipe do projeto]

Monitoramento e controle do trabalho do projeto

[Descreva em linhas gerais os principais meios pelos quais o trabalho da equipe do projeto será acompanhado e corrigido]

Controle integrado da mudança

[Descreva como será o fluxo de aprovação em casos de mudanças nas áreas de conhecimento do gerenciamento do projeto]

Critérios de aceitação do projeto

O projeto será aceito quando:

[Digite um critério de aceitação]

[Digite um critério de aceitação]

[Digite um critério de aceitação]

Termo de Encerramento do Projeto

[Descreva o objetivo do Termo de Encerramento do Projeto]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

[Descreva a alteração]

ALTERADO POR

[Nome]

DATA

[Data]

APROVADO POR

[Nome e cargo do responsável pela aprovação]

DATA

[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

Plano de Gerenciamento do Escopo

PREPARADO POR

[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR

[Nome do responsável pela aprovação]

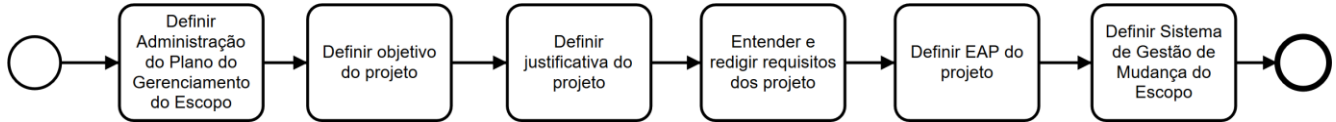
VERSÃO

[Versão]

DATA

[Data]

Descrição dos processos de Gerenciamento de Escopo



[Descreva os processos de gerenciamento do escopo]

[Descreva os processos de gerenciamento do escopo]

Administração do Plano de Gerenciamento de Escopo

Responsável pelo plano

[Nome e cargo do responsável pelo plano].

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo

[Descreva a frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo]

Objetivo do projeto

[Descreva o objetivo do projeto]

Justificativa do projeto

[Descreva a justificativa do projeto]

Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos

[Explique como e onde os requisitos serão armazenados e de qual forma eles serão rastreados. Usualmente a rastreabilidade dos requisitos é parte da Matriz de Rastreabilidade de Requisitos]

Cód	Requisito	Descrição	Justificativa	Quem solicitou	Pacote vinculado a EAP	Status	Data da Conclusão
1							
2							
3							

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

[Colar a figura da EAP]

Dicionário da EAP

[Descrever os pacotes de trabalho da EAP]

Sistema de controle de mudanças nos Escopo

[Explique o processo de gerenciamento das mudanças do escopo. Ele deve ser integralmente compatível com o sistema de controle de mudanças do gerenciamento geral do projeto]

Níveis de aprovação de mudanças nos Escopo

[Defina os níveis de aprovação para mudanças no requisito. Usualmente as mudanças são aprovadas pelo Comitê de Controle de Mudanças (CCB) durante sua reunião periódica]

Priorização das mudanças de escopo e respostas

[Apresente e explique como as mudanças serão priorizadas e implementadas]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
[Descreva a alteração]

ALTERADO POR
[Nome]

DATA
[Data]

APROVADO POR
[Nome e cargo do responsável pela aprovação]

DATA
[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

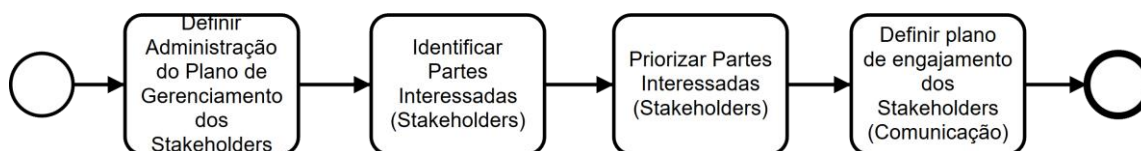
Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

PREPARADO POR
[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR
[Nome do responsável pela aprovação]

VERSÃO
[Versão] DATA
[Data]

Descrição dos processos de gerenciamento das partes interessadas



[Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]

[Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]

[Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]

[Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]

Administração do plano de gerenciamento de partes interessadas

Responsável pelo plano

[Nome e cargo do responsável pelo plano].

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

Frequência de atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas

[Descreva a frequência de atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas]

Identificação das partes interessadas

[Apresente os critérios utilizados para identificar as partes interessadas, bem como redigir nomes, cargos, áreas ou organizações nas quais pertencem]

Priorização das partes interessadas

[Apresente os critérios utilizados na priorização das partes interessadas]

Plano de engajamento das partes interessadas

[Descreva o mecanismo usado para a comunicação e engajamento com as partes interessadas priorizadas]

Parte Interessada	Ações de engajamento/comunicação
	•
	•
	•
	•

Outros assuntos relacionados ao gerenciamento do escopo do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
[Descreva a alteração]

ALTERADO POR
[Nome]

DATA
[Data]

APROVADO POR
[Nome e cargo do responsável pela aprovação] DATA
[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

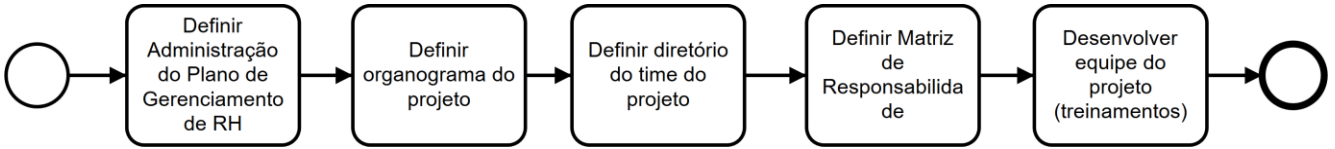
Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

PREPARADO POR
[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR
[Nome do responsável pela aprovação]

VERSÃO
[Versão] DATA
[Data]

Descrição dos processos de Gerenciamento dos Recursos Humanos



- [Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]
- [Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]
- [Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]
- [Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]
- [Descreva os processos de gerenciamento das partes interessadas]

Administração do plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

Responsável pelo plano

- [Nome e cargo do responsável pelo plano].
- [Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo

- [Descreva a frequência de atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas]

Organograma do projeto

[Desenhe o organograma do projeto com todos os recursos e sua posição na hierarquia do projeto]

Diretório do time do projeto

NOME	ÁREA	E-MAIL	TELEFONE / RAMAL
[Digite nome]	[Digite área]	[Digite e-mail]	[Digite tel / ramal]
[Digite nome]	[Digite área]	[Digite e-mail]	[Digite tel / ramal]
[Digite nome]	[Digite área]	[Digite e-mail]	[Digite tel / ramal]
[Digite nome]	[Digite área]	[Digite e-mail]	[Digite tel / ramal]
[Digite nome]	[Digite área]	[Digite e-mail]	[Digite tel / ramal]
[Digite nome]	[Digite área]	[Digite e-mail]	[Digite tel / ramal]

Matriz de responsabilidades

NOME	ÁREA	[FASE DO PROJETO]	[FASE DO PROJETO]	[FASE DO PROJETO]	ESCOPO	TEMPO	CUSTO	QUALIDADE	PLANOS					
									RECURSOS HUM.	COMUNICAÇÃO	RISCOS	AQUISIÇÕES	P. INTERESSADAS	
[Digite nome]	[Digite área]				R									
[Digite nome]	[Digite área]					A								
[Digite nome]	[Digite área]						C							
[Digite nome]	[Digite área]													
[Digite nome]	[Digite área]													
[Digite nome]	[Digite área]													

Responsável-executor | Aprova | Consultado | Informado

Treinamento

[Descreva como serão atendidos os procedimentos de treinamento da equipe do projeto]

Membro da equipe	Treinamento	Objetivo	Canal

Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
[Descreva a alteração]

ALTERADO POR
[Nome]

DATA
[Data]

APROVADO POR
[Nome e cargo do responsável pela aprovação]

DATA
[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

Plano de Gerenciamento do Cronograma

PREPARADO POR

[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR

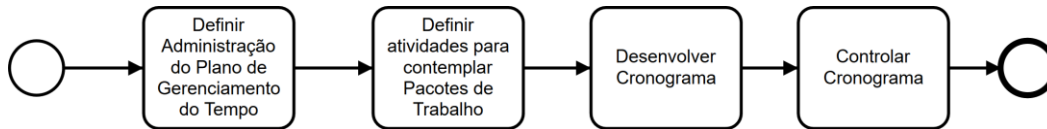
[Nome do responsável pela aprovação]

VERSÃO

[Versão]

DATA

[Data]

Descrição dos processos de Gerenciamento do Cronograma

[Descreva um processo de Gerenciamento do Cronograma]

[Descreva um processo de Gerenciamento do Cronograma]

[Descreva um processo de Gerenciamento do Cronograma]

[Descreva um processo de Gerenciamento do Cronograma]

Administração do plano de Gerenciamento do Cronograma**Responsável pelo plano**

[Nome e cargo do responsável pelo plano].

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

Frequência de atualização do plano de Gerenciamento do Cronograma

[Descreva a frequência de atualização do plano de Gerenciamento do Cronograma]

Atividades do projeto

[Descreva as atividades necessárias para contemplar plenamente cada pacote de trabalho especificado na EAP do projeto.]

Cronograma do projeto

[Copie e cole o cronograma estruturado no software de desenvolvimento de cronograma]

Sistema de controle de mudanças de prazos

[Descreva o sistema de controle de mudanças de prazos]

Outros assuntos relacionados ao Gerenciamento do Cronograma do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

[Descreva a alteração]

ALTERADO POR

[Nome]

DATA

[Data]

APROVADO POR

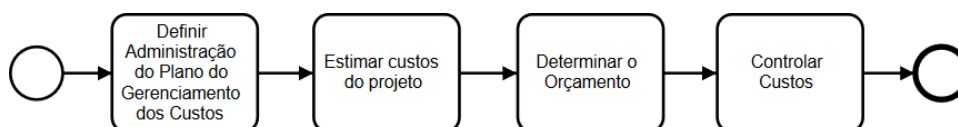
[Nome e cargo do responsável pela aprovação]

DATA

[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

Plano de Gerenciamento de CustosPREPARADO POR
[Nome do responsável pelo documento]APROVADO POR
[Nome do responsável pela aprovação]VERSÃO
[Versão] DATA
[Data]**Descrição dos processos de gerenciamento de custos**

[Descreva o processo de gerenciamento de custos]

[Descreva o processo de gerenciamento de custos]

[Descreva o processo de gerenciamento de custos]

[Descreva o processo de gerenciamento de custos]

Administração do plano de Gerenciamento do Cronograma**Responsável pelo plano**

[Nome e cargo do responsável pelo plano].

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

Frequência de atualização do plano de Gerenciamento do Cronograma

[Descreva a frequência de atualização do plano de Gerenciamento do Cronograma]

Motivadores de custo do projeto e estimativas

[Liste e descreva os motivadores de custos do projeto, como: horas de consultoria, licenças de softwares, viagens, impostos, etc]

1. Custos fixos	Valor real
Total:	R\$ 0,00

2. Custos Variáveis	Premissa	Quantidade estimada	Valor estimado Total
Total:			R\$ 0,00

Orçamento

[Por meio de tabelas, aponte os motivadores de custos listados acima e consolide os valores totais, bem como os momentos em que ocorrerá os desembolsos]

Custos	Mês Ano	Mês Ano	Mês Ano	Mês Ano	Mês Ano	Total
Fixos						
Variáveis						
Total	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Sistema de controle de mudanças nos custos

[Descreva o sistema de controle de mudanças nos custos]

Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de custos do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
[Descreva a alteração]ALTERADO POR
[Nome]DATA
[Data]APROVADO POR
[Nome e cargo do responsável pela aprovação]DATA
[Data]**Nota:** Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

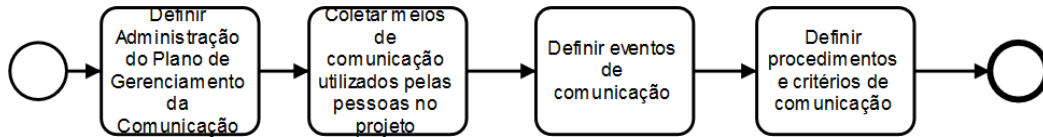
Plano de Gerenciamento das Comunicações

PREPARADO POR
[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR
[Nome do responsável pela aprovação]

VERSÃO DATA
[Versão] [Data]

Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações



- [Descreva o processo de gerenciamento das comunicações]
- [Descreva o processo de gerenciamento das comunicações]
- [Descreva o processo de gerenciamento das comunicações]
- [Descreva o processo de gerenciamento das comunicações]

Administração do plano de gerenciamento das comunicações

Responsável pelo plano

[Nome e cargo do responsável pelo plano]

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano]

Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

[Insira informações sobre a periodicidade da atualização do plano de comunicação]

Meios de comunicação da equipe do projeto

[Listar: Telefones, Email, WhatsApp e Skype]

Itens de comunicação

[Descrever os itens de comunicação e os autores responsáveis pelo procedimento]

Itens de comunicação	Descrição	Autor

Cronograma dos eventos de comunicação

[Descrever o cronograma de comunicação do projeto]

Evento de Comunicação	Propósito	Emissor	Receptor	Quando	Canal de Comunicação	Data / Duração

Procedimentos e critérios de comunicação

[Acordos de comunicação (horários, uso dos meios de comunicação, assuntos/responsáveis)]

Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das comunicações do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
[Descreva a alteração]

ALTERADO POR
[Nome]

DATA
[Data]

APROVADO POR
[Nome e cargo do responsável pela aprovação]

DATA
[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

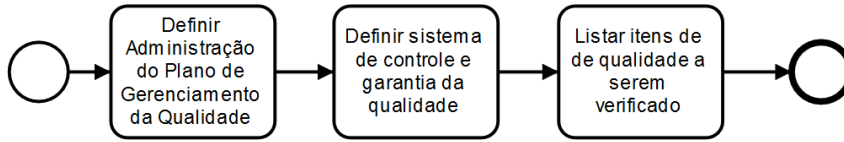
Plano de Gerenciamento da Qualidade

PREPARADO POR
[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR
[Nome do responsável pela aprovação]

VERSÃO DATA
[Versão] [Data]

Descrição dos processos de gerenciamento da qualidade



- [Descreva um processo do gerenciamento da qualidade]
- [Descreva um processo do gerenciamento da qualidade]
- [Descreva um processo do gerenciamento da qualidade]

Administração do plano de gerenciamento da qualidade

Responsável pelo plano

- [Nome e cargo do responsável pelo plano].
- [Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

- [Descreva a frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade]

Sistema de controle e garantia da qualidade

[Definir responsáveis por realizar a garantia da qualidade e procedimento da garantia da qualidade]

ATORES	ITENS MONITORADOS
	•
	•
	•

Lista de Verificação dos Processos de Qualidade do Projeto

[Apresente e explique como as mudanças nos requisitos de qualidade serão priorizadas - prioridade zero, 1, 2, etc.]

ITEM DA QUALIDADE	VERIFICAÇÃO				COMENTÁRIO
	SIM	NÃO	N/D	DATA	
[Digite o item da qualidade a ser avaliado (seja específico). Fazer em formato de pergunta com respostas tipo sim/não]					
[Digite o item da qualidade a ser avaliado (seja específico). Fazer em formato de pergunta com respostas tipo sim/não]					

Outros assuntos relacionados ao gerenciamento da qualidade do projeto não previstos neste plano

[Apresente e contextualize outros assuntos que podem não estar abordados nesse plano de projeto]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
[Descreva a alteração]

ALTERADO POR
[Nome]

DATA
[Data]

APROVADO POR
[Nome e cargo do responsável pela aprovação]

DATA
[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

Plano de Gerenciamento de Riscos e de Respostas aos Riscos

PREPARADO POR

[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR

[Nome do responsável pela aprovação]

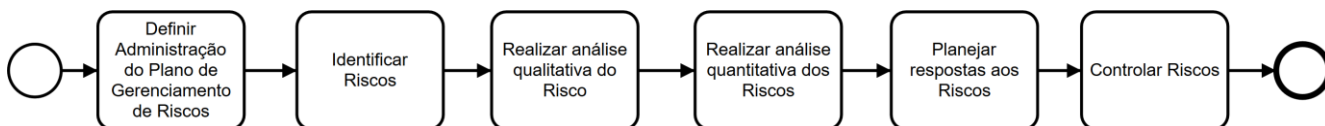
VERSÃO

[Versão]

DATA

[Data]

Descrição dos processos de gerenciamento de riscos



[Digite o descritivo dos processos de gerenciamento de riscos]

[Digite o descritivo dos processos de gerenciamento de riscos]

[Digite o descritivo dos processos de gerenciamento de riscos]

Administração do plano de gerenciamento de riscos

Responsável pelo plano

[Nome e cargo do responsável pelo plano].

[Nome e cargo do suplente do responsável pelo plano].

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

[Descreva a frequência de atualização do plano de Gerenciamento de riscos]

[Descreva a frequência de atualização do plano de Gerenciamento de riscos]

RBS – Risk Breakdown Structure para a identificação dos riscos

[Descreva o RBS com todas as áreas onde o risco será identificado e contextualizado]

Identificação dos riscos e plano de respostas ao risco

[Descreva os procedimentos que a equipe utilizará para identificar os riscos do projeto]

ID	Tipo	Status do Risco	Descrição do Risco	Fase	Responsável	Probab.	Grau de Impacto	EV	Resposta	Tipo de Resposta	Descrição da Resposta
001											
002											
003											
004											

Monitoramento dos Riscos

[Descreva as formas de respostas aceitas pelo projeto]

ITEM DE VERIFICAÇÃO DO CONTROLE RISCOS	VERIFICAÇÃO				COMENTÁRIO
	SIM	NÃO	N/D	DATA	
Responsáveis estão observando os gatilhos?			X		
Riscos estão sendo reavaliados periodicamente?			X		
Existem novos riscos?			X		
As respostas foram efetivas para os riscos incorridos?			X		
Alguma ação complementar?			X		

Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de riscos do projeto não previstos neste plano

[Descreva a frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
[Descreva a alteração]

ALTERADO POR
[Nome]

DATA
[Data]

APROVADO POR
[Nome e cargo do responsável pela aprovação]

DATA
[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

[DIGITE O NOME DO PROJETO]

Termo de Encerramento do Projeto

PREPARADO POR

[Nome do responsável pelo documento]

APROVADO POR

[Nome do responsável pela aprovação]

VERSÃO

[Versão]

DATA

[Data]

Objetivo deste documento

[Descreva os objetivos do termo de encerramento]

Principais entregas realizadas

[Descreva os principais produtos e serviços prestados]

Critérios atendidos

[Descreva os critérios, atributos ou mesmo os benefícios alcançados pelo projeto]

Continuidade das ações derivadas do projeto

[Descreva os próximos passos, pós projeto, que vão além do escopo do projeto e estão sob a responsabilidade do patrocinador]

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

[Descreva a alteração]

ALTERADO POR

[Nome]

DATA

[Data]

APROVADO POR

[Nome e cargo do responsável pela aprovação]

DATA

[Data]

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

**APÊNDICE B – EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO GUIA DE
MELHORES PRÁTICAS**

PROMOÇÃO DE BPM NA UPC

Termo de Abertura do Projeto

PREPARADO POR

Luiz Ricardo Brito Ribeiro – Gerente de Projetos

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO

3.0

DATA

08/10/15

Objetivo deste documento

Autorizar o início do projeto, atribuir principais responsáveis e documentar requisitos iniciais, principais entregas, premissas e restrições.

Título do projeto

Promoção de BPM na UPC

Justificativa, objetivos e benefícios do projeto

Em vista da relevância que há para a sociedade dos trabalhos realizados pela Unidade de Pesquisa Clínica (UPC) do Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto e as dificuldades que os mesmos vêm enfrentando na condução de seus processos, justifica-se o projeto de promoção de BPM por este proporcionar benefícios efetivos à gestão da organização.

Gerente do projeto, coordenadora científica e principais responsabilidades

- **Gerente do Projeto:** Luiz Ricardo Brito Ribeiro | Responsabilidade: gerir os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos, analisar a viabilidade de novos requisitos advindos, comunicar às partes interessadas o andamento do cronograma e a performance geral das atividades do projeto.
- **Coordenador Técnico-Científico:** Silvia Inês Dallavalle de Pádua | Responsabilidade: definir métodos a serem empregados em todas as fases do projeto, bem como as estratégias de execução por parte da equipe.

Premissas

- Disponibilidade dos gestores da UPC para participação de reuniões de entrega de resultados ou validação conforme as fases definidas no cronograma;
- Permissão e Disponibilidade dos colaboradores da UPC para realizar entrevistas cuja finalidade contribua para as entregas do projeto;
- A equipe de promoção de BPM e a equipe da UPC terão permissão para realizar os trabalhos no âmbito da USP.

Restrições

- Cada integrante da equipe de promoção de BPM dedicará, pelo menos, 12 horas semanais ao projeto;
- Não há disponibilidade de recursos financeiros para execução do projeto;
- Cada integrante se responsabiliza em estabelecer comunicação adequada com os interessados da UPC para evitar situações que comprometam o bom andamento do projeto;
- Cada integrante se compromete com pontualidade nos compromissos agendados;
- É de responsabilidade do integrante se organizar com material, tecnologia e demais itens necessários para preparação de reuniões com antecedência mínima de 48h.

Descrição do projeto***Produto do projeto***

- Promoção das boas práticas de BPM na UPC, identificar oportunidades de melhorias, propor melhorias e sugerir ferramentas que colaborem para sustentabilidade desta prática de gestão

Cronograma básico do projeto

- Projeto deverá ser concluído até 02/04/2016

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alterações

ALTERADO POR

Sem alterações

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

08/10/15

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

Plano de Gerenciamento do Projeto

PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO DATA
3.0 24/11/15

Objetivo deste documento

O objetivo deste documento consiste em estabelecer as diretrizes gerais para um bom andamento do projeto e alcance efetivo dos objetivos propostos.

Processo de uso do Plano de Gerenciamento de Projetos

Este planejamento servirá para monitoramento e controle, por parte de todos os interessados, do alcance dos objetivos. O plano contempla diretrizes importantes referentes a escopo, tempo, custos, comunicação, riscos entre outras informações relevantes. O plano servirá também de guia para que o Gerente do Projeto (formalizado no Termo de Abertura do Projeto) possa direcionar os recursos disponíveis e realizar o monitoramento e controle efetivo do projeto como um todo. Ademais, a prerrogativa adotada é que a execução dos trabalhos siga o plano e que proposições de mudanças sejam acordadas previamente para que os impactos no projeto sejam mensurados.

Critérios de seleção dos Planos Auxiliares

O Plano de Gerenciamento do Projeto é composto por um conjunto de planos auxiliares. Os planos auxiliares do projeto são formados pelo:

1. Plano de Gerenciamento do Escopo
2. Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas
3. Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos
4. Plano de Gerenciamento do Cronograma
5. Plano de Gerenciamento da Comunicação
6. Plano de Gerenciamento de Riscos

Os Planos Auxiliares foram definidos seguindo as áreas de conhecimento estabelecidas pelo PMI® (*Project Management Institute*) e que constam no seu guia de boas práticas para gestão de projetos PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*). A partir da análise de todas as áreas de conhecimento e orientações advindas das boas práticas em gerenciamento de projetos, foram selecionados os processos mais adequados para este projeto.

Frequência de avaliação do Plano de Gerenciamento do Projeto

A frequência de avaliação do plano de gerenciamento do projeto será semanal, ou de acordo com as solicitações de mudanças ou potenciais riscos a serem identificados. O Gerente de Projetos ficará como responsável por editar o documento e avaliar se o plano está de acordo com a forma como o projeto está sendo executado.

Potenciais impactos do projeto

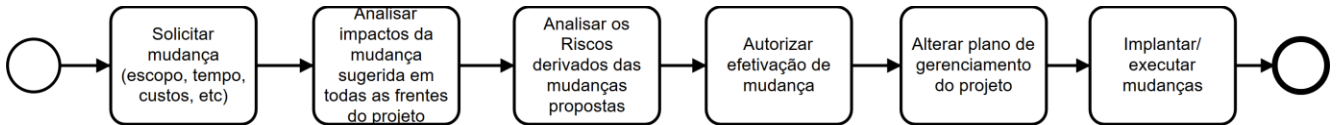
O presente projeto, por ter em seu objetivo a melhoria/transformação dos processos da empresa e a subsequente automação dos mesmos, causará impacto na rotina de trabalho de todas as áreas da empresa. Essencialmente, o projeto tem como objetivo e razão de existência provocar impactos.

Orientação e gerenciamento do trabalho do projeto

A orientação em si de como cada pessoa envolvida irá proceder na execução das atividades do projeto será dada pelo próprio gerente do projeto, pelo patrocinador do projeto e pelo coordenador científico. Já o gerenciamento do trabalho do projeto será efetuado, sobretudo, com base nas diretrizes estabelecidas nos planos auxiliares.

Controle integrado da mudança

As mudanças que vierem a ocorrer ao longo do projeto (por exemplo: alterações nos objetivos gerais, escopo, tempo, requisitos de qualidade, acordos de comunicação, entre outros) deverão passar pelo processo de controle integrado de mudança. Tal processo segue o fluxo:



- Solicitar mudança: a primeira etapa consiste em formalizar a solicitação de mudança. Esta solicitação pode ser feita pelo patrocinador do projeto e pelo coordenador científico do projeto e direcionada ao gerente de projetos que, por sua vez, também pode solicitar mudanças.
- Analisar impactos da mudança sugerida em todas as frentes do projeto: ficará sob a responsabilidade do gerente do projeto interpretar e mensurar os impactos da mudança proposta. Os impactos, em geral, representarão acréscimos ou decréscimos em uma ou mais frentes do projeto. Por exemplo: uma mudança no escopo (objetivos do projeto), poderá impactar no tempo do projeto; uma mudança no cronograma, poderá impactar nos custos do projeto; etc.
- Analisar os Riscos derivados das mudanças propostas: uma mudança pode desencadear uma série de efeitos (desejados e indesejados) sobre o projeto e, por consequência, mudar o grau de exposição ao risco do projeto. A análise consistirá em entender como a possibilidade de ocorrência de eventos derivados das mudanças impactarão no projeto. Esta atribuição também será responsabilidade do gerente de projetos.
- Autorizar efetivação de mudança: com as análises finalizadas, um comitê de mudança composto pelo (i) patrocinador do projeto, (ii) gerente de projeto e (iii) coordenador científico do projeto darão um parecer de autorização de mudança.
- Alterar plano de gerenciamento do projeto: a fim de formalizar a mudança e seguir com a premissa de executar o que está planejado, o procedimento de alterar o plano precede a implementação da mudança.
- Implementar/executar mudanças: a implementação da mudança será direcionada para os respectivos responsáveis e executadas conforme o plano.

Crítérios de aceitação do projeto

O projeto será aceito quando:

- Os entregáveis do projeto forem contemplados.
- Os planos de ação dos projetos derivados do diagnóstico de processos forem entregues.

Termo de Encerramento do Projeto

Ao final do projeto, conforme o atendimento dos critérios de aceitação, será desenvolvido o Termo de Encerramento do Projeto que representará o fim do trabalho e desengajamento dos envolvidos.

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alteração.

ALTERADO POR

-

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

24/11/15

Nota: *Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.*

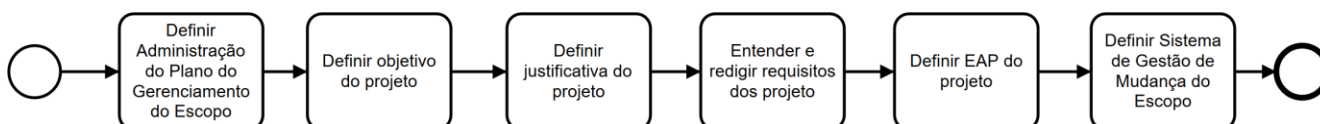
Plano de Gerenciamento do Escopo

PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO DATA
3.0 24/11/15

Descrição dos processos de Gerenciamento de Escopo



Definição da Administração do Plano de Gerenciamento de Escopo: o plano de gerenciamento do escopo tem por finalidade definir todo o trabalho necessário para que se possa alcançar os objetivos do projeto, de acordo com diretrizes acordadas. Para guardar este documento, será definido quem são as pessoas responsáveis por editar o documento e como será a frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo.

Definir objetivo do projeto: o objetivo do projeto foi constituído com base em reuniões prévias de alinhamento entre equipe BPM Innovation e UPC. A concepção do objetivo foi desdobrada em pacotes trabalho e organizadas segundo a EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

Definir justificativa do projeto: a justificativa do projeto foi coletada também em reuniões entre equipe BPM Innovation e UPC. As justificativas, em conjunto com os objetivos do projeto, foram redigidas e postas previamente no Termo de Abertura do Projeto.

Entender e redigir requisitos do projeto: os requisitos iniciais do projeto foram coletados e já adicionados nos pacotes de trabalho da EAP. Para coletar novos requisitos, será utilizada a Matriz de Rastreabilidade de Requisitos e ficará a critério do Gerente de Projetos realizar as edições necessárias.

Definir a EAP do projeto: foi constituída previamente e apresentada ainda nas fases iniciais de desenvolvimento da proposta do projeto.

Definir sistema de Gestão de Mudança de Escopo: o sistema a ser utilizado, em suma, segue o mesmo processo apresentado de Controle Integrado da Mudança.

Administração do plano de gerenciamento de escopo

Responsável pelo plano

- Gerente de Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de escopo

- A frequência de atualização do plano será: (i) semanal, de acordo com a rotina de atualização de todos os planos auxiliares de gerenciamento do projeto; (ii) de acordo com as solicitações de mudanças a serem processadas pelo Controle Integrado de Mudanças; (iii) identificação de riscos com impactos nos planos do projeto.

Objetivo do projeto

O objetivo do projeto é promover as boas práticas de BPM na UPC, identificar oportunidades de melhorias, propor melhorias e sugerir ferramentas que colaborem para sustentabilidade desta prática de gestão

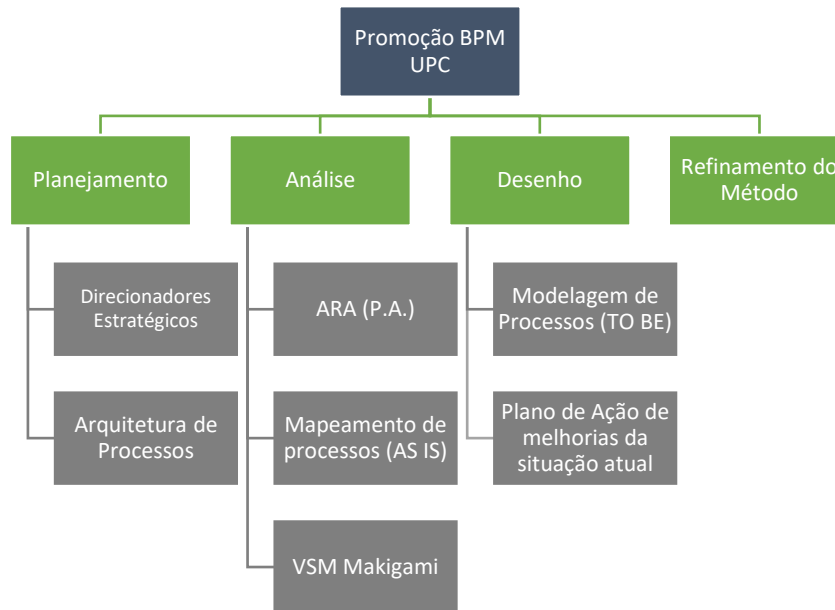
Justificativa do projeto

Em vista da relevância que há para a sociedade dos trabalhos realizados pela Unidade de Pesquisa Clínica (UPC) do Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto e as dificuldades que os mesmos vêm enfrentando na condução de seus processos, justifica-se o projeto de promoção de BPM por este proporcionar benefícios efetivos à gestão da organização.

Matriz de Rastreabilidade dos Requisitos

Cód	Requisito	Descrição	Justificativa	Quem solicitou	Pacote vinculado a EAP	Status	Data da Conclusão
1	Entender UPC do ponto de vista de processos	Compreender quais os processos de negócios formam a organização UPC.	Etapa fundamental para que se possa entender as hierarquias de processos e quais os processos da organização	BPM Innovation	Arquitetura de Processos	Finalizado	xx/xx/2019
2	Identificar oportunidades de melhorias nos processos	Analisar a situação atual (AS IS) e implantar melhorias (TO BE) nos processos.	Etapa fundamental para que se possa constituir os planos de ação para melhoria dos processos.	Equipe UPC/ BPM Innovation	Diagnóstico e Mapeamento de Processos	Finalizado	xx/xx/2019
3	Compreender e redelinear estratégia da UPC	Analisar o status atual das diretrizes estratégicas e modelo de gestão.	Importante para que as fases subsequentes de promoção de BPM estejam alinhadas com a estratégia	BPM Innovation	Identificação de Direcionadores Estratégicos	Finalizado	xx/xx/2019
4	<i>Novos registros</i>						
5	<i>Novos registros</i>						
6	<i>Novos registros</i>						

EAP – Estrutura Analítica do Projeto



Dicionário da EAP

1. **Planejamento:** representa a primeira etapa do ciclo de vida de promoção de BPM, sendo o momento em que a equipe se concentra em refinar a estratégia, bem como entender a organização sob o ponto de vista de processos.
 - 1.1. Direcionadores Estratégicos: consiste no entendimento dos objetivos estratégicos gerais da organização (metas, ganhos de participação de mercado, satisfação de clientes, etc.).
 - 1.2. Arquitetura de Processos: mostra quais são os processos e apresenta uma visão de alto nível do que a organização faz sob o ponto de vista de processos.

2. **Análise:** Depois de identificar quais são os processos, é necessário diagnosticá-los entendendo como são os processos, qual o fluxo de trabalho e de informação, quem são os responsáveis e quais as atividades devem ser executadas para atender às necessidades dos clientes. Para melhorar os processos é necessário responder o que mudar e como mudar, compreendendo a perspectivas dos gestores e demais colaboradores, bem como obter um bom conhecimento *Outside-in* da organização, ou seja, adotar o foco do cliente para enxergar as oportunidades de melhoria.
 - 2.1. ARA - P.A (Árvore da Realidade Atual – Parte Acadêmica): consiste em identificar efeitos indesejados e suas causas raízes, provendo um diagnóstico amplo das dores organizacionais e de como proceder no tratamento que direcione a solução de mais problemas possíveis. Para este escopo do projeto, será desenvolvido a ARA da parte de protocolos acadêmicos.
 - 2.2. Mapeamento de Processos (AS IS): consiste em mapear os processos atuais, identificado os atores do processo, momentos de tomada de decisão, passagens de bastão, entre outras questões relacionadas ao fluxo de atividades.
 - 2.3. VSM Makigami: abordagem de diagnóstico de processos advinda do *Lean Production*, sendo aplicado técnicas mais profundas de mensuração do tempo e custo das atividades, bem como quais delas geram valor ao cliente.

3. **Desenho:** etapa do projeto de proposição com base nas oportunidades de melhorias identificadas na fase de Análise.

- 3.1. Modelagem de Processos (TO BE): pacote de trabalho dedicado para o desenho de um novo fluxo de processo, com base nas proposições de melhorias identificadas no Mapeamento AS IS.
 - 3.2. Plano de Ação de melhorias da situação atual: tem por finalidade elaborar um relatório que permita aos gestores da UPC conduzir as ações de melhorias nos processos.
- 4. Refinamento de método:** entregável do projeto direcionado a avaliar melhorias no processo de condução do projeto e a proposição de melhorias além das identificadas para a situação atual.

Sistema de controle de mudanças no Escopo

O sistema de controle de mudança no escopo do projeto segue o mesmo processo expresso de Controle Integrado da Mudança.

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alteração.

ALTERADO POR

Sem alteração.

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

24/11/15

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

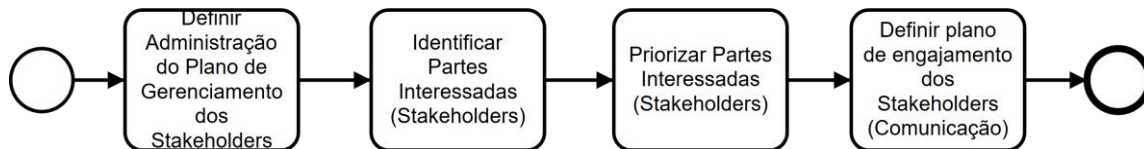
Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO DATA
3.0 24/11/15

Descrição dos processos de gerenciamento das partes interessadas



Definir Administração do Plano de Gerenciamento dos Stakeholders: o plano de gerenciamento dos Stakeholders tem por finalidade identificar as partes interessadas, suas necessidades de comunicação e estruturar ações que venham a motivá-los/engajá-los no alcance dos objetivos do projeto. Para fins de planejamento, foram considerados apenas os interessados internos (equipe BPM Innovation e equipe UPC).

Identificar Partes Interessadas: A identificação das partes interessadas foi realizada com base em reuniões prévias entre equipe BPM Innovation e UPC e durante a fase de desenvolvimento da Arquitetura de Processos. As partes interessadas serão agrupadas por afinidade e apenas os interessados mais relevantes para o projeto serão tratados individualmente.

Priorizar Partes Interessadas: a priorização de comunicação e ações de engajamento serão efetuadas de acordo o nível de Impacto/Poder da parte interessada no projeto.

Definir plano de engajamento dos Stakeholders: os critérios e ações seguem o método da HUCMI (*Human Change Management Institute*) que constam no manual de boas práticas HCMBOK e visam manter todos os responsáveis diretos pelo projeto envolvidos e engajados em alcançar os objetivos do projeto.

Administração do plano de gerenciamento de partes interessadas

Responsável pelo plano

- Gerente de Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de partes interessadas

- A frequência de atualização do plano será: (i) semanal, de acordo com a rotina de atualização de todos os planos auxiliares de gerenciamento do projeto; (ii) de acordo com as solicitações de mudanças a serem processadas pelo Controle Integrado de Mudanças; (iii) identificação de riscos com impactos nos planos do projeto.

Identificação das partes interessadas

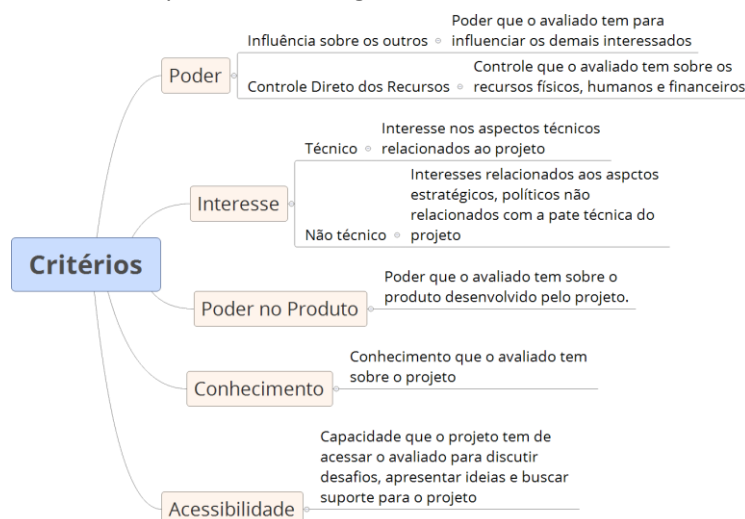
As partes interessadas da UPC identificadas para o projeto foram:

Fornecedores	Reguladores	Parceiros	Clientes
Patrocinador/CRO	CEP/CONEP	Centros de Especialidades (HC)	PI/Equipe
Courier	ANVISA	PIs	HC
FAEPA	Ag. Internacionais FDA/EMEA	HC	Patrocinador Privado/CRO
		Hospitais Regionais	Participante de Pesquisa
		Rede Nacional de Pesquisa C	Patrocinador público
		Outros Centros de Pesquisa	
		Patrocinados	
		Vendors	
		FAEPA	

Ademais dos *Stakeholders* listados acima, também é foco do gerenciamento das partes interessadas a própria equipe da FEA-RP, equipe UPC e demais pessoas ou organizações que possam vir a ser afetado diretamente pelas mudanças derivadas do projeto.

Priorização das partes interessadas

A priorização das partes interessadas será aplicada em termos de poder/interesse nos resultados do projeto, entre outros critérios especificados a seguir:



Seguindo os critérios acima, atendendo à complexidade e porte do projeto, os *Stakeholders* priorizados para comunicação e controle de engajamento são:

- Patrocinador do Projeto: Eduardo Barbosa Coelho
- Coordenador Científico: Silvia Inês Dallavalle
- Gerente do Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro
- Gestores UPC: gestores da UPC envolvidos na gestão dos processos.
- Equipe BPM Innovation: integrantes do grupo de pesquisa envolvidos no desenvolvimento do projeto

Plano de Engajamento dos Stakeholders

Para engajamento dos *Stakeholders* serão desenvolvidas ações específicas, individuais ou em grupo, bem como a atribuição de responsabilidades.

Parte Interessada	Ações de engajamento/comunicação
<u>Patrocinador do Projeto</u> : Eduardo Barbosa Coelho	<ul style="list-style-type: none"> • Participação na estruturação das soluções do projeto • Destinatário de todas as informações pertinentes ao andamento do projeto • Participação/Convite para todas as reuniões envolvendo BPM Innovation e UPC • Responsável principal por endossar a importância do projeto junto aos colaboradores da UPC
<u>Coordenadora Científica</u> : Silvia Inês Dallavalle	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável principal por definir aspectos metodológicos do sistema • Destinatário de todas as informações pertinentes ao andamento do projeto
<u>Gerente do Projeto</u> : Luiz Ricardo Brito Ribeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Emissor de todas as informações pertinentes ao andamento do projeto • Participação na estruturação das soluções do projeto • Focal Point BPM Innovation, responsável por suprir a UPC de informações pertinentes ao projeto
<u>Gestores UPC</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Participação na estruturação das soluções do projeto

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável por direcionar outros colaboradores para suprir informações necessárias para o projeto • Responsável por prover informações e documentos
<u>Equipe BPM Innovation</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Participação na estruturação das soluções do projeto • Responsáveis por conduzirem as soluções propostas

DESCRÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alteração.

ALTERADO POR

Sem alteração.

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

24/11/15

Nota: *Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.*

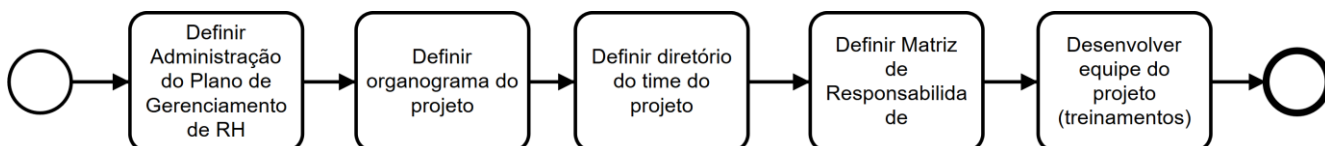
Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos

PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO DATA
3.0 24/11/15

Descrição dos processos de gerenciamento dos recursos humanos



Definir Administração do Plano de Gerenciamento de RH: o plano de gerenciamento de RH tem por objetivo estabelecer os parâmetros necessários para coordenar o time do projeto.

Definir Organograma do projeto: estrutura organizacional da equipe do projeto

Definir diretório do time do projeto: banco de dados com informações do time do projeto.

Definir Matriz de Responsabilidade: matriz com identificação dos membros da equipe e suas respectivas responsabilidades. Para a definição será utilizada a matriz RACI:

- **R**esponsável: executor da atividade.
- **A**ccountable/Aprova: responsável pelos resultados da atividade e decisor de como a atividade deve ser executada.
- **C**onsultado: interage, ouve e opina sobre as atividades, sendo que tem voz ativa e pode influenciar as decisões.
- **I**nformado: *stakeholder* que é apenas informado de uma determinada ação ou atividade.

Desenvolver equipe do projeto: instruir equipe em conhecimentos relevantes para compreensão técnica e conceitual do projeto, bem como proceder no manuseio de sistemas e nas atividades dos processos transformados.

Administração do plano de gerenciamento dos recursos humanos

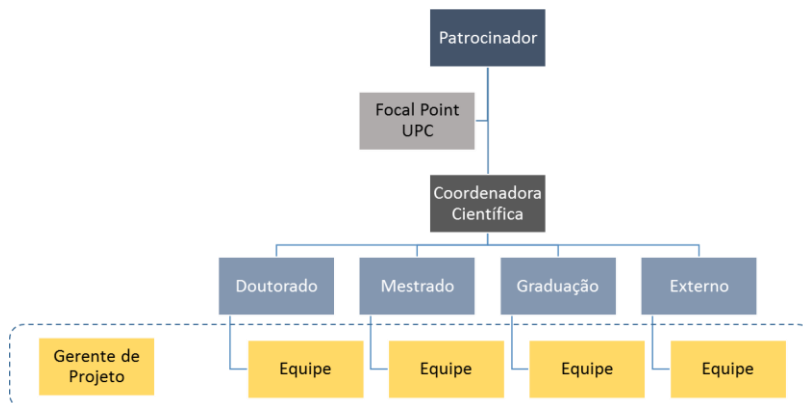
Responsável pelo plano

- Gerente de Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento dos recursos humanos

- A frequência de atualização do plano será: (i) semanal, de acordo com a rotina de atualização de todos os planos auxiliares de gerenciamento do projeto; (ii) de acordo com as solicitações de mudanças a serem processadas pelo Controle Integrado de Mudanças; (iii) identificação de riscos com impactos nos planos do projeto.

Organograma do projeto



Patrocinador: Eduardo Barbosa Coelho

Focal Point UPC: Mônica Cintra e Gabriela Faustino

Coordenadora Científica: Silvia Inês Dallavalle de Pádua

Gerente do Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro

Equipe:

Doutorado:

- Cíntia Nogueira
- Ronaldo Bernardo
- Emerson Aredes

Mestrado:

- Elisa Alves
- Luiz Ricardo Brito Ribeiro

Graduação:

- Thomaz Martins
- Carmencita Rodrigues

Diretório do time do projeto

NOME	ÁREA	E-MAIL	TELEFONE / WhatsApp	SKYPE
Luiz	Gerente Projetos	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Ronaldo	Pesquisador BPM Innovation	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Cíntia	Pesquisadora BPM Innovation	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Emerson	Pesquisador BPM Innovation	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Silvia	Coordenadora Científica	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Elisa	Pesquisadora BPM Innovation	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Thomaz	Pesquisador BPM Innovation	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Eduardo	Patrocinador	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Monica	Focal Point UPC	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>
Gabriela	Focal Point UPC	<i>Dados pessoais ocultados.</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>	<i>Dados pessoais ocultados</i>

Matriz de Responsabilidades

NOME	ÁREA	Direcionadores Estratégicos	Arquitetura de Processos	Análise – ARA (P-A)	Mapeamento de Processos (AS IS)	VSM Makigami	Modelagem de Processos (TO BE)	Plano de Ação de melhorias da situação atual	Refinamento de método	Gestão do Projeto (escopo, tempo, comunicação, etc.)
Luiz	Gerente Projetos	I	I	I	I	I	I	I	R	R, A
Ronaldo	Pesquisador BPM Innovation	R						C	R	C
Cíntia	Pesquisadora BPM Innovation				R, A		R, A	C	R	C
Emerson	Pesquisador BPM Innovation	R	R, A	C			R	C	R	C
Silvia	Coordenadora Científica	C	C	C	C	C	C	A	A	C
Elisa	Pesquisadora BPM Innovation			R, A				C	R	C
Thomaz	Pesquisador BPM Innovation				R	R, A	R	C	R	C
Eduardo	Patrocinador	A, C	C	C	C	C	C	C		I
Monica	Focal Point UPC	C	C	C	C	C	C	C		I
Gabriela	Focal Point UPC	C	C	C	C	C	C	C		I

Responsável-executor | Aprova | Consultado | Informado

Treinamentos

As ações de treinamento planejadas para os grupos da equipe do projeto são:

Membro da equipe	Treinamento	Objetivo	Canal
Equipe BPM Innovation	Modelagem VSM Lean	Compreender principais conceitos e abordagens da modelagem Lean VSM	Presencial na FEA-RP, com material disponibilizado em PPT.
Outros	<i>Outros</i>	<i>Outros</i>	<i>Outros</i>

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alteração.

ALTERADO POR

Sem alteração.

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

24/11/15

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

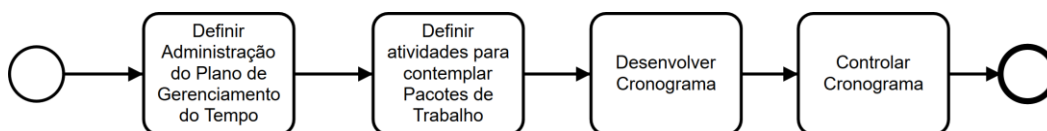
Plano de Gerenciamento do Cronograma

PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO DATA
3.0 24/11/15

Descrição dos processos de Gerenciamento do Cronograma



Definir Administração do Plano de Gerenciamento do Cronograma: o plano de Gerenciamento do Cronograma tem por objetivo estabelecer os parâmetros necessários para que seja possível cumprir com os objetivos do projeto e dentro do cronograma esperado.

Definir atividades para contemplar Pacotes de Trabalho: os pacotes de trabalho descritos no Planejamento do Escopo são detalhados em atividades nas quais foram estabelecidos (i) horas de trabalho necessárias para contemplar a atividade, (ii) tempo necessário para cumprir com as horas de trabalho e (iii) recursos necessários para cumprir com as atividades.

Desenvolver cronograma: usando MS Project, onde esteja definido todas as atividades do projeto e marcos importantes.

Controlar Cronograma: rotina semanal a ser desempenhada pelo gerente do projeto a fim de controlar o cronograma do projeto.

Administração do plano de Gerenciamento do Cronograma

Responsável pelo plano

- Gerente de Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro.

Frequência de atualização do plano de Gerenciamento do Cronograma

- A frequência de atualização do plano será: (i) semanal, de acordo com a rotina de atualização de todos os planos auxiliares de gerenciamento do projeto; (ii) de acordo com as solicitações de mudanças a serem processadas pelo Controle Integrado de Mudanças; (iii) identificação de riscos com impactos nos planos do projeto.

Cronograma

EDT	Nome da tarefa	% concluída	Início real	Término real
1	BPM na UPC	100%	Qua 14-10-15	Seg 21-12-15
1.1	PLANEJAMENTO BPM	100%	Qua 14-10-15	Seg 21-12-15
1.1.1	Workshop 1 UPC - Direcionadores Estratégicos	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.1.1	Identificar Direcionadores Estratégicos	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.1.1.1	Identificar o contexto da organização	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.1.2	Identificar/Validar o direcionamento estratégico	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.1.2.1	Identificar Missão, Visão e Valores	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.1.2.2	Identificar planos, direcionamentos e indicadores estratégicos	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
<u>1.1.1.2.3</u>	<u>Direcionadores Estratégicos Validados</u>	<u>100%</u>	<u>Sex 16-10-15</u>	<u>Sex 16-10-15</u>
1.1.2	Desenvolver Arquitetura de Processos	100%	Qua 14-10-15	Seg 21-12-15
1.1.2.1	Identificar os processos e níveis hierárquicos	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.2.1.1	Identificar as diferentes cadeias de valor (ou linhas de negócio) da organização	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.2.1.2	Identificar modelos de referência de processos genéricos ou para o setor específica da organização (e.g APQC, Scqr e ITIL)	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.2.1.3	Detalhar as trocas entre organização e stakeholders.	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
1.1.2.1.4	Definir o ciclo de vida (nascimento, evolução e morte) dos stakeholders, de seus relacionamentos com a organização e dos ativos da organização	100%	Sex 16-10-15	Sex 16-10-15
<u>1.1.2.1.5</u>	<u>Arquitetura de Processos finalizada</u>	<u>100%</u>	<u>Sex 16-10-15</u>	<u>Sex 16-10-15</u>
1.1.2.2	Reunião Interna 2 - AP	100%	Ter 20-10-15	Ter 20-10-15
1.1.2.2.1	Listar os processos	100%	Ter 20-10-15	Ter 20-10-15
1.1.2.2.2	Classificar os processos entre de operacionais, de suporte ou reguladores	100%	Ter 20-10-15	Ter 20-10-15
1.1.2.2.3	Agrupá-los hierarquicamente (cadeia de valor, nível 1, nível 2, nível n)	100%	Ter 20-10-15	Ter 20-10-15
1.1.2.3	Priorizar Processos a Caracterizar e Transformar	100%	Qua 14-10-15	Seg 21-12-15
1.1.2.3.1	Validar Processos e hierarquia da AP	100%	Sex 23-10-15	Sex 23-10-15
1.1.2.3.2	Definir Matriz Pain Gain	100%	Qua 28-10-15	Qua 28-10-15
1.1.2.3.3	Workshop 2 UPC - Priorização e Caracterização de Processos	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.1	Priorizar Processos para Caracterização e Transformação	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2	Caracterização de processos priorizados	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2.1	Identificar o relacionamento entre os processos (acionamentos - orquestração)	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15

1.1.2.3.3.2.1.1	Identificar relacionamentos entre processos (acionamentos - orquestração)	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2.2	Identificar os recursos que suportam os processos	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2.2.1	Identificar os recursos para cada processo	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2.2.2	Elaborar o diagrama de recursos dos processos (IGOE)	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2.3	Definir mecanismos de medição e controle	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2.3.1	Identificar o valor de cada processo ("O processo X ideal é aquele que...")	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2.3.2	Definir indicadores com base no valor e no propósito dos processos	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.3.2.3.3	Identificar direcionadores de custo	0%	ND	ND
1.1.2.3.3.2.3.4	Elaborar Diagrama de tratamento de eventos	0%	ND	ND
1.1.2.3.3.2.3.5	Identificar as Regras de Negócios dos Processos	100%	Qua 04-11-15	Qua 04-11-15
1.1.2.3.4	Workshop 3 UPC - Priorização e Caracterização de Processos	100%	Qua 14-10-15	Seg 21-12-15
1.1.2.3.4.1	Caracterizar Processos priorizados (2° nível)	100%	Qua 14-10-15	Seg 21-12-15
1.1.2.3.4.1.1	Identificar o relacionamento entre os processos (acionamentos - orquestração)	100%	Seg 09-11-15	Qua 18-11-15
1.1.2.3.4.1.1.1	Identificar relacionamentos entre processos (acionamentos - orquestração)	100%	Seg 09-11-15	Qua 18-11-15
1.1.2.3.4.1.2	Identificar os recursos que suportam os processos	100%	Qua 14-10-15	Seg 21-12-15
1.1.2.3.4.1.2.1	Identificar os recursos para cada processo	100%	Seg 09-11-15	Qua 18-11-15
1.1.2.3.4.1.2.2	Elaborar o diagrama de recursos dos processos (IGOE)	100%	Qua 14-10-15	Seg 21-12-15
1.1.2.3.4.1.2.3	Representar atividades dos processos	100%	Qua 14-10-15	Ter 20-10-15
1.1.2.3.4.1.3	Definir mecanismos de medição e controle	100%	Seg 09-11-15	Qui 26-11-15
1.1.2.3.4.1.3.1	Identificar o valor de cada processo ("O processo X ideal é aquele que...")	100%	Seg 09-11-15	Qua 18-11-15
1.1.2.3.4.1.3.2	Definir indicadores com base no valor e no propósito dos processos	100%	Seg 09-11-15	Qua 18-11-15
1.1.2.3.4.1.3.3	Identificar direcionadores de custo	100%	Qua 18-11-15	Qua 25-11-15
1.1.2.3.4.1.3.4	Elaborar Diagrama de tratamento de eventos	100%	Qui 26-11-15	Qui 26-11-15
1.1.2.3.4.1.3.5	Identificar as Regras de Negócios dos Processos	100%	Qui 19-11-15	Qua 25-11-15
<u>1.1.2.3.5</u>	<u>Priorização e Caracterização Finalizada</u>	<u>100%</u>	<u>Seg 21-12-15</u>	<u>Seg 21-12-15</u>
2	ANÁLISE	100%	Sex 16-10-15	Qui 16-06-16
2.1	Coletar oportunidades de melhorias	100%	Sex 16-10-15	Qua 25-11-15
2.2	ARA	100%	Seg 02-11-15	Qui 16-06-16
2.2.1	Planejamento ARA	100%	Seg 02-11-15	Qui 12-11-15
2.2.1.1	Planejar o diagnóstico	100%	Seg 02-11-15	Qui 05-11-15
2.2.1.1.1	Conhecer o objeto de estudo	100%	Seg 02-11-15	Qua 04-11-15
2.2.1.1.2	Preparar o roteiro de entrevista	100%	Seg 02-11-15	Qui 05-11-15
2.2.1.2	Validar Planejamento ARA	100%	Sex 06-11-15	Qui 12-11-15
2.2.1.2.1	Agendar reunião de validação (com UPC)	100%	Sex 06-11-15	Qui 12-11-15
2.2.1.2.2	Validação do Planejamento ARA	100%	Qui 12-11-15	Qui 12-11-15

2.2.2	Entrevistas	100%	Sex 13-11-15	Qui 10-12-15
2.2.2.1	Agendar entrevistas	100%	Sex 13-11-15	Qua 18-11-15
2.2.2.2	Realizar entrevistas	100%	Qui 19-11-15	Qua 09-12-15
<u>2.2.2.3</u>	<u>Entrevistas ARA realizadas</u>	<u>100%</u>	<u>Qui 10-12-15</u>	<u>Qui 10-12-15</u>
2.2.3	Efeitos Indesejáveis	100%	Qui 10-12-15	Sex 25-12-15
2.2.3.1	Formular efeitos indesejáveis	100%	Qui 10-12-15	Qua 16-12-15
2.2.3.2	Associar efeitos indesejáveis (montar a árvore)	100%	Qui 17-12-15	Qua 23-12-15
2.2.3.3	Definir projetos de melhorias	100%	Qui 24-12-15	Sex 25-12-15
2.2.4	Workshop 3 UPC - ARA	100%	Seg 14-12-15	Qui 16-06-16
2.2.4.1	Agendar workshop	100%	Qua 04-05-16	Sex 06-05-16
2.2.4.2	Priorizar projetos de melhoria	100%	Seg 14-12-15	Seg 14-12-15
2.2.4.3	Reunião de apresentação do Diagnóstico	100%	Seg 16-05-16	Seg 16-05-16
<u>2.2.4.4</u>	<u>Diagnóstico ARA finalizado</u>	<u>100%</u>	<u>Seg 16-05-16</u>	<u>Qui 16-06-16</u>
2.3	Mapeamento de Processos (AS-IS)	100%	Seg 21-12-15	Qui 11-02-16
2.3.1	Mapear processos AS IS BPMN	100%	Seg 21-12-15	Seg 28-12-15
2.3.2	Mapear processos AS IS VSM	100%	Seg 01-02-16	Ter 09-02-16
2.3.3	Workshop 4 - Validar modelo	100%	Seg 28-12-15	Qua 30-12-15
2.3.3.1	Agendar validação	100%	Seg 28-12-15	Ter 29-12-15
2.3.3.2	Validação dos modelos de processos - BPMN	100%	Ter 29-12-15	Qua 30-12-15
2.3.4	Workshop 5 - Validar modelo	100%	Qui 11-02-16	Qui 11-02-16
2.3.4.1	Agendar validação	0%	ND	ND
2.3.4.2	Validação dos modelos de processos - VSM	0%	ND	ND
<u>2.3.4.3</u>	<u>Modelagem AS IS - BPMN e VSM finalizados</u>	<u>100%</u>	<u>Qui 11-02-16</u>	<u>Qui 11-02-16</u>
3	DESENHO	100%	Sex 12-02-16	Qua 04-05-16
3.1	Modelagem do processo (TO-BE)	100%	Sex 12-02-16	Qua 04-05-16
3.1.1	Desenhar processos TO BE BPMN	100%	Sex 12-02-16	Qua 13-04-16
3.1.2	Desenhar processos TO BE VSM	100%	Sex 26-02-16	Sex 29-04-16
3.1.3	Workshop de 6 - TO BE	100%	Qui 14-04-16	Qua 04-05-16
3.1.3.1	Agendar reunião de novo desenho	100%	Qui 14-04-16	Sex 29-04-16
3.1.3.2	Reunião apresentação de novo desenho	100%	Seg 02-05-16	Qua 04-05-16
4	REFINAMENTO DO MÉTODO	100%	Qui 05-05-16	Ter 21-06-16
4.1	Lições aprendidas, gestão do conhecimento, oportunidades de melhoria.	100%	Qui 05-05-16	Qua 18-05-16
4.2	Refinamento do método finalizado	100%	Qua 18-05-16	Qua 18-05-16
4.3	Projeto Finalizado	100%	Qua 18-05-16	Ter 21-06-16

Sistema de controle de mudanças de prazos

O sistema de controle de mudança no Cronograma do projeto segue o mesmo processo expresso de Controle Integrado da Mudança.

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alteração.

ALTERADO POR

Sem alteração.

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

24/11/15

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

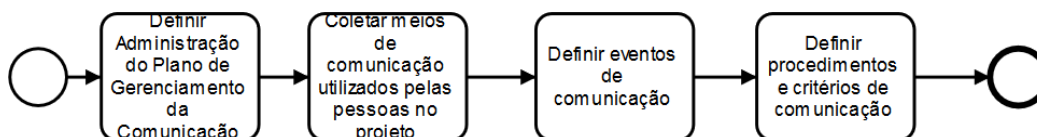
Plano de Gerenciamento das Comunicações

PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO DATA
3.0 24/11/15

Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações



Definir Administração do Plano de Gerenciamento da Comunicação: o plano de gerenciamento da comunicação tem por finalidade estabelecer as diretrizes de uma comunicação formal entre as equipes, com objetivo de gerar compromisso por meio de uma visão compartilhada das decisões, problemas e soluções do projeto. As diretrizes e critérios adotados também visam garantir transparência, legitimar e dar visibilidade para as ações do projeto.

Definir eventos de comunicação: trata-se dos comunicados formais, reuniões e outros informativos previstos para o projeto.

Definir procedimento e critérios de comunicação: acordos de comunicação para uso de canais de comunicação.

Administração do plano de gerenciamento das comunicações

Responsável pelo plano

- Gerente de Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações

- A frequência de atualização do plano será: (i) semanal, de acordo com a rotina de atualização de todos os planos auxiliares de gerenciamento do projeto; (ii) de acordo com as solicitações de mudanças a serem processadas pelo Controle Integrado de Mudanças; (iii) identificação de riscos com impactos nos planos do projeto.

Itens de Comunicação

Itens de comunicação	Descrição	Autor
Termo de Abertura do Projeto	Documento que autoriza o início do projeto e a atuação do Gerente de Projetos.	Gerente de Projeto
Plano de Gerenciamento do Projeto	Documento que estabelece as diretrizes e critérios para execução do projeto.	Gerente de Projeto
Agendamento de reuniões	Solicitações necessárias para agendar reuniões entre equipe BPM Innovation e equipe UPC.	Gerente de Projeto, Coordenador Científico, Patrocinador e Gestores UPC
Pautas de reuniões	Documento com informações prévias sobre os assuntos a serem tratados nas reuniões.	Gerente de Projeto, Coordenador Científico, Patrocinador e Gestores UPC
Atas de reuniões	Resumo dos principais tópicos tratados na reunião, participantes, data, solicitações de desenvolvimento e tarefas BPM Innovation e UPC pendentes.	Equipe BPM Innovation
Relatório do Projeto	Status geral do % de conclusão do projeto, linha do tempo do projeto, riscos em pauta, marcos pendentes e marcos já realizados.	Gerente de Projetos
Materiais, planilhas e outros documentos da UPC	Documentos necessários para análise e proposição de melhorias nos processos, bem como construção da plataforma.	Coordenador Científico
Termo de Encerramento do projeto	Documento que comunica e autoriza o encerramento formal do projeto.	Gerente de Projetos

Eventos de comunicação

O projeto tem como previsão os seguintes eventos de comunicação:

EVENTO DE COMUNICAÇÃO	PROPÓSITO	EMISSOR	RECEPTOR	QUANDO	CANAL DE COMUNICAÇÃO	DATA / DURAÇÃO
Reunião de assinatura do Termo de Abertura do Projeto	Formalizar início do projeto	Gerente de Projetos	Patrocinador	Fase de planejamento do projeto	Reunião presencial	Data: 21/10/16 Duração: 1 hora
Reunião de apresentação Plano de Gerenciamento do Projeto	Apresentar Plano de Gerenciamento do Projetos e sanar dúvidas sobre o documento.	Gerente de Projetos	Patrocinador	Fase de planejamento do projeto	Reunião presencial (Ribeirão Preto) ou via Skype	Data: 21/10/16 Duração: 1 hora
E-mails de envio de pautas e atas.	Estruturar entradas e saídas das reuniões.	Equipe BPM Innovation	Patrocinador e/ou Gestores e/ou equipe BPM Innovation	Antes e após reuniões	E-mail	<i>Em aberto</i>
Solicitações de informações pontuais, sem pedidos de documentos.	Sanar dúvidas, solicitar opinião ou requisitar decisão.	Gerente de Projetos ou Coordenador Científico	Patrocinador e Gestores	Ao decorrer de todo o projeto.	Telefone, celular, e-mail, WhatsApp ou Skype	<i>Em aberto</i>
Reunião de Encerramento do Projeto	Apresentar os resultados do projeto e planos de melhorias futuros.	Equipe BPM Innovation	Patrocinador, Gestores e outras partes interessadas	Ao final do Projeto	Reunião presencial	<i>Em aberto</i>

Procedimentos e critérios de comunicação

- Fica acordado, da parte da BPM Innovation, que o uso de ferramentas de comunicação como Skype e WhatsApp terão preferência e seu uso será estimulado.
- Fica acordado, da parte da BPM Innovation, que o uso de ferramentas de comunicação como Skype, WhatsApp, E-mail e telefone estão liberados para contato em finais de semana e horários não comerciais, com a ressalva de que a resposta pode demorar mais que o convencional.
- Fica acordado que a BPM Innovation irá entrar em contato (E-mail, telefone, WhatsApp, Skype) com a equipe UPC exclusivamente no período de horário comercial.
- Fica acordado que a BPM Innovation irá entrar em contato com o Patrocinado do projeto, preferencialmente, em períodos comerciais. Porém, em casos de necessidade, mensagens via WhatsApp serão enviadas com a compreensão de a resposta será encaminhada dentro do possível.

Ademais dos critérios de comunicação, fica à disposição para assuntos mais específicos:

Equipe	Assuntos/Temas de Comunicação
Luiz	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre o andamento do projeto, cronogramas, atividades, etc.; • Dúvidas gerais sobre as atividades do projeto;
Ronaldo	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre Direcionadores Estratégicos;
Cíntia	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre o Mapeamento de Processos;
Emerson	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre Arquitetura de Processos;
Silvia	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre as metodologias utilizadas no projeto e atributos de qualidade do projeto; • Agendamento de reuniões;
Elisa	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre etapa de desenvolvimento da Árvore da Realidade Atual;
Thomaz	<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre o Mapeamento de Processos;
Eduardo	<ul style="list-style-type: none"> • Validações de decisões acerca de mudanças estruturais no projeto; • Informes de alterações no planejamento do projeto; • Reuniões de fechamento de etapas;
Monica	<ul style="list-style-type: none"> • Validações de decisões acerca de mudanças no projeto; • Informes de alterações no planejamento do projeto; • Reuniões de coleta de dados; • Agendamento de reuniões com equipe UPC.
Gabriela	<ul style="list-style-type: none"> • Validações de decisões acerca de mudanças no projeto; • Informes de alterações no planejamento do projeto; • Reuniões de coleta de dados.

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alteração.

ALTERADO POR

Sem alteração.

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

24/11/15

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

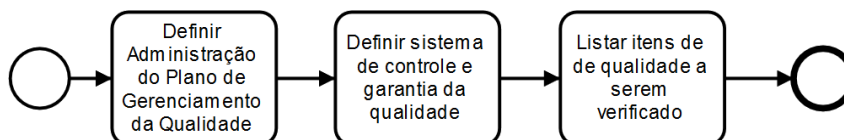
Plano de Gerenciamento da Qualidade

PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO DATA
3.0 24/11/15

Descrição dos processos de gerenciamento da qualidade



Definir Administração do Plano de Gerenciamento da Qualidade: o gerenciamento da qualidade tem por finalidade garantir que os produtos criados pelo projeto estejam dentro dos critérios de pleno uso, confiável, seguindo padrões metodológicos corretos e em layouts organizados.

Definir sistema de controle e garantia da qualidade: o sistema de controle será efetuado por meio do estabelecimento de responsáveis específicos para etapas importantes do projeto.

Listar itens de qualidade a serem verificados: consiste em listar itens que precisarão de verificação específica de funcionamento e pleno uso.

Administração do plano de gerenciamento da qualidade

Responsável pelo plano

- Gerente de Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento da qualidade

- A frequência de atualização do plano será: (i) semanal, de acordo com a rotina de atualização de todos os planos auxiliares de gerenciamento do projeto; (ii) de acordo com as solicitações de mudanças a serem processadas pelo Controle Integrado de Mudanças; (iii) identificação de riscos com impactos nos planos do projeto

Sistema de controle e garantia da qualidade

Ficará a critério do Gerente de Projetos e do Coordenadora Científico realizar constantemente duas atividades durante o projeto, referentes ao Gerenciamento da Qualidade:

ATORES

ASPECTO MONITORADOS

Gerente de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Controle da adequação/pertinência das diretrizes e critérios estabelecidos no Plano de Gerenciamento de Projetos • Auditoria dos materiais entregues à UPC • Registrar desvios nos critérios estabelecidos
Coordenadora Científico	<ul style="list-style-type: none"> • Validação dos métodos pertinentes à Gestão por Processos (BPM) empregados no projeto • Auxílio na auditoria dos materiais entregues à UPC
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio no controle da adequação/pertinência das diretrizes e critérios estabelecidos no Plano de Gerenciamento de Projetos
Equipe UPC	<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio no controle do funcionamento da plataforma • Auxílio no controle do funcionamento da plataforma • Auxílio no monitoramento da facilidade de uso da plataforma

Lista de Verificação dos Processos de Qualidade do Projeto

ITEM DA QUALIDADE	VERIFICAÇÃO				COMENTÁRIO
	SIM	NÃO	N/D	DATA	
Plano de projeto está adequado para uma gestão efetiva do projeto?	X			21/10/16	Plano de Gerenciamento do projeto em acordo com a execução do projeto.
Padrões metodológicos estão seguindo as boas práticas de BPM?	X				Conceitos, métodos e técnicas sendo aplicados dentro das boas práticas.
Os materiais entregues para UPC estão dentro dos padrões de layout estabelecidos?	X			21/10/16	Materiais dentro dos <i>templates</i> BPM Innovation.
Os mecanismos de comunicação têm funcionado plenamente?	X			21/10/16	Comunicação fluída entre equipe BPM Innovation e UPC.

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alteração.

ALTERADO POR

Sem alteração.

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

24/11/15

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

Plano de Gerenciamento de Riscos e de Respostas aos Riscos

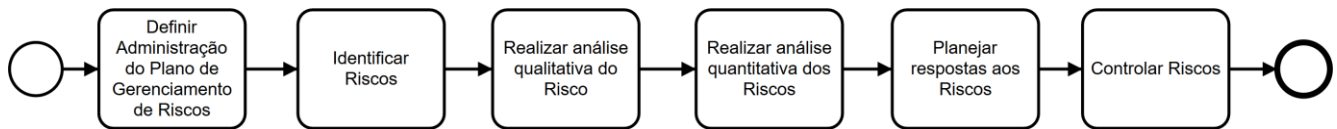
PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO
3.0

DATA
24/11/15

Descrição dos processos de gerenciamento de riscos



Definir Administração do Plano de Gerenciamento de Riscos: o plano de gerenciamento dos riscos tem por finalidade estabelecer as diretrizes e critérios para identificar, analisar e planejar as ações de respostas aos riscos.

Identificar riscos: os riscos serão identificados com auxílio da estruturação da RBS, do conhecimento prévio dos consultores da BPM Innovation projetos prévios demais percepções d

Realizar análise qualitativa do risco:

- Probabilidade:
 - Baixa $1% < p < 20%$
 - Média $21% < p < 40%$
 - Alta $41% < p < 60%$
- Grau de Impacto:
 - Baixa $1% < p < 20%$
 - Média $21% < p < 40%$
 - Alta $41% < p < 60%$

Realizar análise quantitativa do risco: para este projeto, não foi considerado pertinente realizar análises quantitativa dos riscos.

Planejar respostas aos riscos: o planejamento de resposta aos riscos consiste em estabelecer as diretrizes a serem tomadas frente aos riscos identificados.

- Momento de resposta:
 - Antes do evento de Risco ocorrer: resposta ao risco planejadas para serem implementadas antes do evento de risco acontecer:
 - Contenção (ameaças)
 - Alavancagem (oportunidades)
 - Depois do evento de Risco incorrer: resposta ao risco planejadas para serem implementadas após o evento de risco:
 - Contingencial (ameaça)
 - Aproveitamento (oportunidade)
- Estratégias de respostas aos Riscos
 - Ameaças:
 - Aceitar: não fazer nada
 - Evitar: levar de x% para 0%
 - Mitigar: diminuir x%
 - Transferir: mitigar com um terceiro
 - Oportunidades
 - Aceitar: não fazer nada
 - Provocar: levar de x% para 100%
 - Melhorar: aumentar x%
 - Compartilhar: melhorar com um terceiro

Controlar riscos: consiste na verificação periódica dos gatilhos de riscos, bem como a observação de outras ações necessárias para pronta resposta aos riscos.

Administração do plano de gerenciamento de riscos

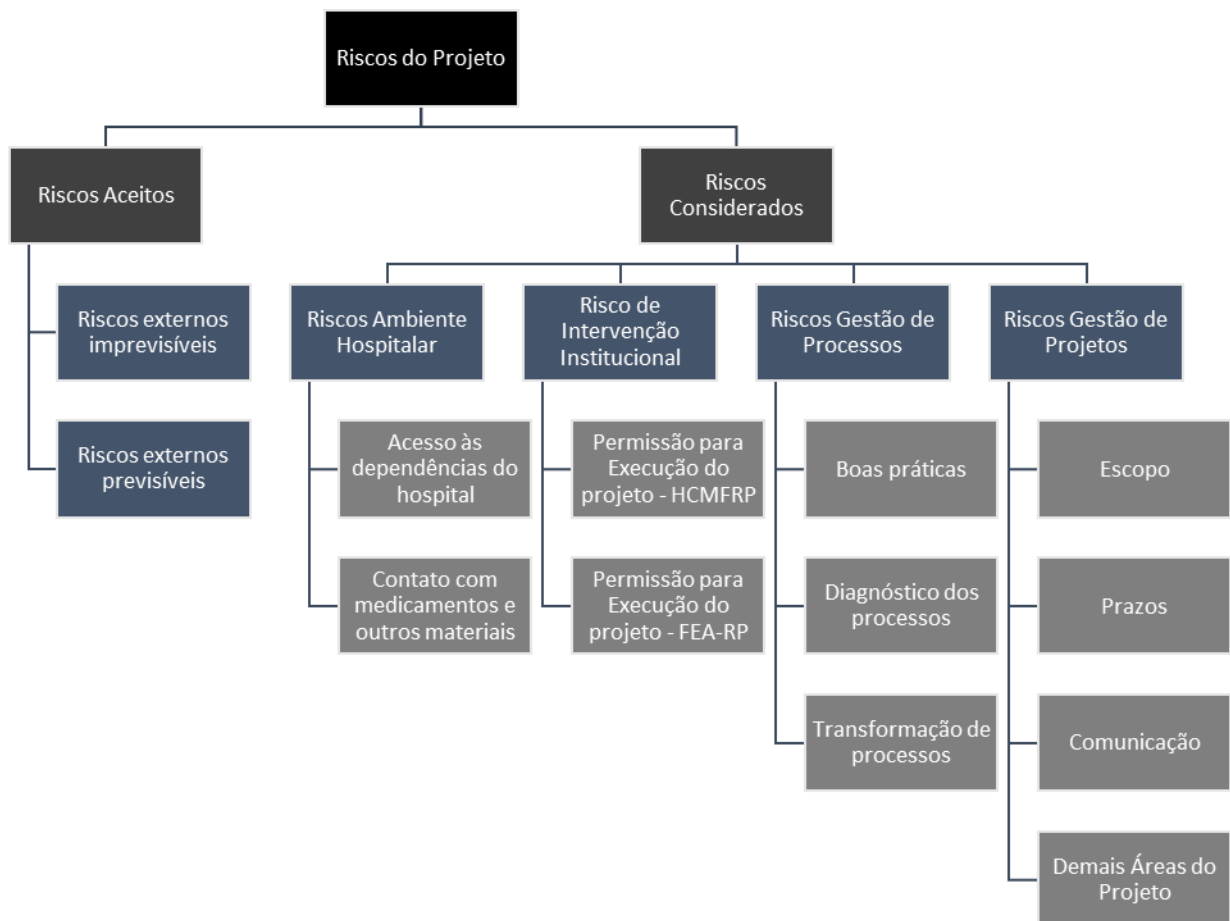
Responsável pelo plano

- Gerente de Projeto: Luiz Ricardo Brito Ribeiro.

Frequência de atualização do plano de gerenciamento de riscos

- A frequência de atualização do plano será: (i) semanal, de acordo com a rotina de atualização de todos os planos auxiliares de gerenciamento do projeto; (ii) de acordo com as solicitações de mudanças a serem processadas pelo Controle Integrado de Mudanças; (iii) identificação de riscos com impactos nos planos do projeto.

RBS – Risk Breakdown Structure para a identificação dos riscos



Monitoramento e dos Riscos

ITEM DE VERIFICAÇÃO DO CONTROLE RISCOS	VERIFICAÇÃO				COMENTÁRIO
	SIM	NÃO	N/D	DATA	
Responsáveis estão observando os gatilhos?			X	21/10/16	
Riscos estão sendo reavaliados periodicamente?			X	21/10/16	
Existem novos riscos?			X	21/10/16	
As respostas foram efetivas para os riscos incorridos?			X	21/10/16	
Alguma ação complementar?			X	21/10/16	

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alteração.

ALTERADO POR

Sem alteração.

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

24/11/15

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

Termo de Encerramento do Projeto

PREPARADO POR
Luiz Ricardo Brito Ribeiro

APROVADO POR
Eduardo Barbosa Coelho

VERSÃO DATA
3.0 21/06/16

Objetivo deste documento

Comunicar o encerramento formal do projeto desenvolvido pela equipe BPM Innovation.

Principais entregas realizadas

O projeto contemplou os entregáveis planejados de desenvolvimento do ciclo de vida de BPM, envolvendo (i) Planejamento (Refinamento Estratégico, Arquitetura de Processos), (ii) Análise de Processos (ARA, Mapeamento de Processos, VSM/Makigami) e (iii) proposição de projetos de melhorias.

Critérios atendidos

As entregas realizadas ficaram em acordo com os métodos e boas práticas selecionados, contemplando o objetivo final de propor projetos de melhorias, derivados de uma análise criteriosa da UPC. Ademais, o cronograma do projeto, comunicação, gestão de riscos e outras frentes pertinentes ao gerenciamento do projeto transcorreu em acordo comum entre equipe FEA-RP e UPC.

Continuidade das ações derivadas do projeto

O projeto de promoção de BPM derivou “Projetos de Melhorias” nos processos da UPC. Estes projetos estão delegados à equipe da UPC, sendo que a equipe FEA-RP se compromete a atender dúvidas, realizar reuniões ou outras atividades caso seja necessário e houver disponibilidade.

DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

Sem alterações

ALTERADO POR

Sem alterações

DATA

[Data]

APROVADO POR

Eduardo Barbosa Coelho

DATA

21/06/16

Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.

ANEXO I – ÁREAS DE CONHECIMENTO E GRUPOS DE PROCESSOS EM PROJETOS

Figura 28 - Áreas de conhecimento e Grupos de Processos

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

Fonte: PMI (2017)